MICHAEL E. GERBER

Nhà tư vấn xây dựng doanh nghiệp nhỏ #1 thế giới

Đã bán hơn 1 triệu bản

the E Myth

ĐỂ XÂY DỰNG DOANH NGHIỆP HIỆU QUẢ

Tại sao các doanh nghiệp nhỏ hoạt động kém hiệu quả và làm thế nào để khắc phục?

"The E-Myth: Những ngộ nhận về doanh nghiệp"

alphabooks

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

MICHAEL E. GERBER

Nhà tư vấn xây dựng doanh nghiệp nhỏ #1 thế giới

Đã bán hơn 1 triệu bản

the E Myth

ĐỂ XÂY DỰNG DOANH NGHIỆP HIỆU QUẢ

Tại sao các doanh nghiệp nhỏ hoạt động kém hiệu quả và làm thế nào để khắc phục?

"The E-Myth: Những ngộ nhận về doanh nghiệp"

alphabooks

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

tve-4U

CÙNG ĐỌC, CÙNG CHIA SẺ

Thông tin sách

Tên sách: **The E-Myth: Để xây dựng doanh nghiệp hiệu quả**

Nguyên tác: **The E-Myth Revisited: Why Most Small Businesses Don't Work and What to Do About It**

Tác giả: **Michael E. Gerber**

Người dịch: **Phương Thúy**

Nhà xuất bản: **NXB Lao động Xã hội**

Nhà phát hành: **Alphabooks**
Khối lượng: **330g**
Kích thước: **13 x 20.5 cm**
Ngày phát hành: **04/2011**
Số trang: **300**
Giá bìa: **79.000 đ**
Thể loại: **Kinh tế - Tài chính**

Thông tin ebook

Type+Làm ebook: **thanhbt**
Ngày hoàn thành: **04/07/2015**
Dự án ebook #143 thuộc Tủ sách BOOKBT

Ebook này được thực hiện nhằm chia

sẻ cho những bạn không có điều kiện mua sách!

Còn nếu bạn có khả năng hãy mua sách ủng hộ nha!

Giới thiệu

Xây dựng một doanh nghiệp cho riêng mình là ước mơ của rất nhiều người. Nhưng phần lớn các doanh nghiệp nhỏ sau khi thành lập đều đi theo mô hình: thành lập - phát triển nhanh chống - phát triển chậm lại - ổn định, không phát triển - suy yếu - chuyển nhượng.

- Tại sao rất nhiều người bước vào kinh doanh để cuối cùng thất bại?

- Họ đã rút ra những bài học gì?

- Tại sao hiện nay có rất nhiều tài liệu hướng dẫn để một doanh nghiệp nhỏ

thành công, nhưng rất ít người làm được?

E-Myth: Để xây dựng doanh nghiệp hiệu quả sẽ trả lời câu hỏi đó. Nếu bạn đang sở hữu hoặc muốn sở hữu một doanh nghiệp nhỏ, thì đây là cuốn sách dành riêng cho bạn. Là một hiện tượng nổi bật trên thị trường sách, *E-Myth: Để xây dựng doanh nghiệp hiệu quả* đã xoá tan những ngộ nhận về doanh nghiệp. Sau nhiều năm tích luỹ kinh nghiệm trong vai trò cố vấn cho các doanh nghiệp nhỏ, Michael E. Gerber, tác giả cuốn sách, đã chỉ ra cách điều hành doanh nghiệp hiệu quả.

Cuốn sách mang đến cho bạn 4 ý tưởng

sâu sắc mà nếu thấu hiểu được, bạn sẽ có thêm kiến thức và sức mạnh để tạo dững một doanh nghiệp nhỏ phát triển bền vững. Còn nếu bỏ qua, bạn sẽ giống như hàng nghìn người đầu tư công sức, tiền bạc và cả cuộn sống để khởi nghiệp nhưng vẫn thất bại, hay phải vất vả vật lộn chỉ để duy trì sự tồn tại ngắc ngoải cho doanh nghiệp của mình. "Để xây dựng doanh nghiệp hiệu quả", Gerber chỉ ra một thực tế là hầu hết các chủ doanh nghiệp nhỏ đều xuất phát từ các nhà chuyên môn: kỹ sư, lập trình viên, kế toán... họ làm rất tốt công việc chuyên môn, vì vậy họ tin rằng nếu thành lập doanh nghiệp riêng, họ sẽ có cơ hội tự do làm công việc yêu thích và kiếm được

nhiều tiền hơn. Nhưng khi thành lập doanh nghiệp, các nhà chuyên môn thường có khuynh hướng tiếp tục làm những gì họ giỏi và phớt lờ các yếu tố quan trọng khác của kinh doanh. Thiếu mục tiêu nên quá tải, kiệt sức và cuối cùng phá sản. Thay vì sở hữu doanh nghiệp, họ chỉ sở hữu công việc.

Thực ra, vai trò doanh nghiệp hoàn toàn khác: họ cần tạo dựng một doanh nghiệp hoạt động độc lập với bản thân. Chủ doanh nghiệp phải hình dung ra sao, cần hoạch định các chiến lược nào về nhân sự, marketing, quản lý... Dần dần, chủ doanh nghiệp phải kiểm tra, đánh giá và thiết lập hệ thống văn bản cho từng vị trí

để thay thế mình khi học không có mặt tại doanh nghiệp. Nếu thực hiện tốt những điều trên, doanh nghiệp của bạn sẽ trở thành một "sân chơi", trong đó mọi người đều tìm được vị trí phù hợp cho mình để phát huy tốt nhất năng lực và sở trường của bản thân.

Về tác giả



MICHAEL E. GERBER (1936) là người sáng lập, Chủ tịch và Giám đốc điều hành của Tập doàn E-Myth Worldwide. Được nhiều người xem là "người có ảnh hưởng nhiều tới những doanh nghiệp nhỏ ở Mỹ", Michael Gerber đã nói chuyện với hàng ngàn chủ doanh nghiệp nhỏ, nhà

quản lý và nhà điều hành trong các tập đoàn trên khắp thế giới về vai trò có ảnh hưởng sâu rộng thực sự của triển vọng kinh doanh đối với nền kinh tế và văn hoá thế giới. Ông cũng là tác giả của các cuốn sách: The E-Myth Physician, The E-Myth Manager, The E-Myth Mastery...

Mục lục

LỜI GIỚI THIỆU (cho bản tiếng Việt)

NHỮNG NGỘ NHẬN VỀ DOANH NGHIỆP

Bạn có một doanh nghiệp hay chỉ một công việc?

Trên thế giới, tỷ lệ các doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs) được thành lập rồi phá sản cao đến mức đáng ngạc nhiên. Ví dụ, ở Mỹ, trung bình một năm có hơn một triệu người bước vào kinh doanh. Sau

năm đầu tiên, ít nhất 40% trong số đó phá sản. Trong vòng 5 năm, hơn 80% số đó sẽ phá sản. Ở Việt Nam, mặc dù chưa có số liệu cụ thể nhưng thực tế cho thấy xu hướng và tỷ lệ thất bại của các doanh nghiệp nhỏ cũng rất cao. Vậy đâu là lý do khiến nhiều doanh nghiệp nhỏ thất bại và giải pháp để đảm bảo doanh nghiệp của bạn không dẫm phải vết xe đổ đó là gì?

Sau rất nhiều năm tư vấn quản trị cho hàng chục ngàn doanh nghiệp nhỏ, Michael Gerber, tác giả cuốn sách này, đã tổng kết được nguyên nhân thất bại và chỉ ra cách thức xây dựng một doanh nghiệp nhỏ thành công. Những kinh

nghiệm quý báu đó được ông đúc rút trong bộ sách best-seller "The E-Myth" (Những ngộ nhận về doanh nghiệp), gồm: The E-Myth Revisited, The E-Myth Manager, The E-Myth Mastery; The E-Myth Contractor, và The E-Myth Physician.

Trong cuốn Để xây dựng doanh nghiệp hiệu quả (The E-Myth Revisited), Gerber chỉ ra một thực tế là hầu hết các chủ doanh nghiệp nhỏ đều xuất phát từ các nhà chuyên môn: kỹ sư, lập trình viên, kế toán v.v... Họ làm rất tốt công việc chuyên môn, vì vậy họ tin rằng nếu thành lập doanh nghiệp riêng, họ sẽ có cơ hội tự do làm công việc yêu thích và

kiếm được nhiều tiền hơn.

Nhưng khi thành lập doanh nghiệp, các nhà chuyên môn thường có khuynh hướng tiếp tục làm những gì họ giỏi và phớt lờ các yếu tố quan trọng khác của kinh doanh. Thiếu mục tiêu rõ ràng, thiếu các quy trình và hệ thống đánh giá, họ dần trở nên quá tải, kiệt sức và cuối cùng phá sản. Thay vì sở hữu doanh nghiệp, họ chỉ sở hữu công việc.

Thực ra, vai trò của chủ doanh nghiệp hoàn toàn khác: họ cần tạo dựng một doanh nghiệp hoạt động độc lập với bản thân mình. Chủ doanh nghiệp phải hình dung rõ ràng tương lai của doanh nghiệp

sẽ như thế nào, tổ chức ra sao, cần hoạch định các chiến lược nào về nhân sự, marketing, quản lý v.v... Dần dần, chủ doanh nghiệp phải kiểm tra, đánh giá và thiết lập hệ thống văn bản cho từng vị trí để thay thế mình khi họ không có mặt tại doanh nghiệp. Nếu thực hiện tốt những điều trên, doanh nghiệp của bạn sẽ trở thành một "sân chơi", trong đó mọi người đều tìm được vị trí phù hợp cho chính mình để phát huy tốt nhất năng lực và sở trường của bản thân.

Không phải ngẫu nhiên mà "The E-Myth" trở thành một trong số những bộ sách hay nhất và bán chạy nhất trên thế giới về cách thức phát triển SMEs. Bản thân tôi

nhận thấy bộ sách "The E-Myth" nói chung và cuốn sách Để xây dựng doanh nghiệp hiệu quả nói riêng rất thực tế, có giá trị và hữu ích cho các doanh nghiệp nhỏ ở Việt Nam. Nếu bạn đang hoặc mong muốn sở hữu một doanh nghiệp như thế, hãy đọc cuốn sách này. Nó sẽ giúp bạn rút ngắn con đường đến thành công!

Xin trân trọng giới thiệu cùng bạn đọc.

NGUYỄN CẢNH BÌNH

Giám đốc Công ty Sách Alpha

LỜI MỞ ĐẦU

Đã 15 năm kể từ khi bộ sách “The E-Myth” xuất bản lần đầu. Đối với tôi, đó là 15 năm trọn vẹn. Trong quãng thời gian đó, có rất nhiều sự kiện đã xảy ra với gia đình, công ty và cuộc sống của tôi. Đã có nhiều điều kỳ diệu, nhiều điều tốt đẹp, và cả những muộn phiền. Và, nếu câu nói của nhân vật Don Juan trong *Tales of Power* (Những câu chuyện về sức mạnh): “Sự khác biệt cơ bản giữa người thường và chiến binh đó là chiến binh luôn xem mọi thứ là thử thách, trong khi người thường coi mọi việc xung

quanh chỉ là điều may rủi" là đúng, thì tôi cũng chỉ là một người bình thường. Nhưng khi Chúa trao cho tôi sức mạnh, tôi lại dũng cảm như một chiến binh.

Trong 15 năm đó, tôi đã gặp những khó khăn nhất định, nhưng cũng thu được nhiều kết quả khó tin. Tôi kết hôn với Ilene, trở thành cha của hai đứa trẻ thông minh, Sam và Alex Olivia (hiện nay tôi đã có năm con). Tôi đi khắp thế giới, thuyết trình trước hàng trăm ngàn chủ doanh nghiệp nhỏ ở Australia, Canada, Tây Ban Nha, New Zealand, Nhật Bản, Puerto Rico, Mexico, Indonesia và tất nhiên là cả những thành phố lớn của Mỹ. Trên hết, tôi nhận được sự ủng hộ và

quan tâm hết mình của những người quen.

Cuốn sách là thành quả 15 năm lao động, có lẽ là cả 15 năm trước đó nữa. Thời gian tôi thành lập công ty - Tập đoàn Phát triển Kinh doanh E-Myth Worldwide là khoảng tám năm trước khi bộ sách "The E-Myth" xuất bản. Tập đoàn E-Myth Worldwide giúp tôi có thêm kinh nghiệm về những điều chia sẻ với bạn đọc bộ "The E-Myth - Những ngộ nhận về doanh nghiệp" và cuốn sách này.

Sau khi "The E-Myth" xuất bản, nhiều độc giả và doanh nghiệp nhỏ muốn tôi chỉ rõ những khía cạnh cụ thể trong "The

E-Myth" để họ áp dụng tốt hơn. Cuốn sách này sẽ trả lời những câu hỏi "The E-Myth" đặt ra, qua đó tạo cơ hội cho độc giả áp dụng vào quản trị doanh nghiệp hiệu quả với tư duy sắc bén hơn bằng cách thấu hiểu các nguyên tắc trong "The E-Myth".

Với mục đích đó, tôi nỗ lực trả lời các câu hỏi quan trọng nhất về những nguyên tắc được đề cập đến trong từng chương thông qua hình thức cuộc trò chuyện với một phụ nữ tuyệt vời, cô Sarah (đây không phải là tên thật của cô). Sarah là người tôi đã dành khá nhiều thời gian gặp gỡ trong những năm qua. Kinh nghiệm, sự kiên nhẫn, trí tuệ và niềm say

mê của Sarah giúp tôi giải quyết những thách thức trong việc tổ chức doanh nghiệp nhỏ. Khi giúp Sarah giải quyết những khó khăn trong doanh nghiệp, tôi cố gắng làm rõ với độc giả quan điểm của bộ sách “The E-Myth”. Hy vọng Sarah và những câu hỏi của cô sẽ lôi cuốn bạn.

Nhưng, trước khi giới thiệu Sarah, tôi muốn chia sẻ với bạn một số suy nghĩ về những doanh nghiệp nhỏ và chủ các doanh nghiệp này.

Điều gì làm nên một người quản lý xuất sắc?

Nhiều người thường hỏi tôi: “Người lãnh đạo doanh nghiệp xuất sắc giỏi hơn những người khác ở điểm nào?”

Trái ngược với suy nghĩ thông thường, kinh nghiệm của tôi chỉ ra rằng những người xuất sắc trong kinh doanh không phải do những gì họ biết mà do lòng ham mê tìm hiểu kiến thức dường như vô tận của họ.

Hầu hết các doanh nghiệp thất bại tôi gặp phải đều không phải do chủ doanh nghiệp thiếu kiến thức tài chính, marketing, quản lý hay điều hành. Nếu không biết họ có thể học chúng dễ dàng. Vấn đề ở chỗ họ lại dành thời gian và sức lực để bảo vệ

những gì họ nghĩ mình biết rõ. Những doanh nhân vĩ đại nhất tôi đã gặp đều quyết tâm đi đúng hướng cho dù tốn bao nhiêu chi phí đi nữa.

Khi nói tới "hành động đúng", tôi không chỉ đơn thuần nói tới việc kinh doanh.

Tôi muốn nhấn mạnh là còn có những ảnh hưởng và những kết quả cao hơn mà "hành động đúng" mang lại. Điều này chắc chắn là một nguyên lý sống còn, một chân lý chung.

Điều đó không có nghĩa là những cá nhân xuất chúng nhất thiết phải làm theo hướng đó. Nhiều người không có điều

kiện để làm được như vậy. Thậm chí kể cả khi họ muốn làm theo hướng đó nhưng họ không nói ra. Tuy nhiên, bạn có thể thấy điều đó trong từng ánh mắt, cử chỉ và lời nói của họ.

Mặt khác, mặc dù luôn tìm kiếm "một cái gì đó cao hơn", nhưng những người xuất sắc nhất trong số những người xuất sắc mà tôi biết là những người đứng vững trên mặt đất. Họ luôn coi trọng chi tiết, rất thực tế, không viển vông. Họ biết rằng doanh nghiệp sẽ không thất bại khi không đạt những mục đích cao cả bằng cách thức cao siêu, mà thất bại do những điều nhỏ nhất trong doanh nghiệp: trên điện thoại, giữa khách hàng và người bán

hàng, tại quầy thu ngân...

Những người xuất sắc hiểu rằng cách duy nhất để phát triển nhanh hơn là tập trung vào những việc nhỏ nhặt, không quan trọng và tẻ nhạt mà doanh nghiệp nào cũng có.

Những việc lặt vặt chán ngắt này khi được chú ý thực hiện tốt sẽ tạo nên một "tinh chất" đặc biệt, một phẩm chất giúp phân biệt doanh nghiệp xuất sắc với doanh nghiệp tầm tầm bậc trung.

Những doanh nhân vĩ đại nhất chỉ đơn giản là những người hiểu được ảnh hưởng to lớn của việc thực hiện đúng các

công việc, dù là nhỏ nhất.

Cuốn sách này dành riêng cho niềm đam mê đó.

Cuốn sách hướng dẫn những ai coi sự phát triển của một doanh nghiệp xuất sắc như một đòi hỏi không ngừng, một cuộc nghiên cứu, một sự cam kết chủ động với những ảnh hưởng cả bên trong và bên ngoài, những ảnh hưởng khiến chúng ta phải kinh ngạc và bối rối vì sự đa dạng, bất ngờ và phức tạp không kể xiết.

Chắc chắn chúng ta thường không nghĩ tới thành công. Vì theo kinh nghiệm của tôi, những điểm đích hay những thành

công trong quá trình phát triển của doanh nghiệp xuất sắc sẽ ngay lập tức được chuyển thành những điểm xuất phát mới.

Vì thế, cuốn sách này sẽ luôn nói về sự khởi đầu, về một cuộc chơi không bao giờ kết thúc, về sự tiến bộ không ngừng trong ý nghĩ và nhận thức.

Tôi tin rằng doanh nghiệp của chúng tôi có thể trở thành tấm gương phản ánh những gì chúng tôi thực sự thấu hiểu và những gì còn chưa biết, để nhìn nhận chính chúng tôi một cách chân thực, trực diện. Và tôi tin tưởng rằng doanh nghiệp của chúng tôi là một ví dụ hấp dẫn cho việc đi theo con đường đó.

Một nhà thông thái từng nói: "Biết mình biết ta trăm trận trăm thắng". Tôi tặng câu châm ngôn đáng giá này cho những doanh nhân. Chúc các bạn thuận lợi và may mắn.

Tôi cũng dẫn thêm lời khuyên của một học giả uyên bác, ông Anthony Greenbank, tác giả của *The Book of Survival* (Cuốn sách về sự tồn tại): "Để vượt qua khó khăn, không nhất thiết anh phải có phản xạ của một tay đua công thức I, hay cơ bắp của Hercules, hay trí óc của Einstein, đơn giản anh chỉ cần biết điều gì nên làm".

Hy vọng bạn hài lòng với cuốn sách.

MICHAEL E.GERBER

Petaluma, California Tháng 7 năm 2004

LỜI GIỚI THIỆU

Tôi cho rằng có lẽ trong bất kỳ doanh nghiệp nào, luôn có ai đó dần trở nên dễ bị kích động.

- JOSEPH HELLER

Nếu bạn đang sở hữu, hoặc muốn sở hữu một doanh nghiệp nhỏ thì đây là cuốn sách dành riêng cho bạn.

Cuốn sách là kết quả của hàng ngàn giờ làm việc tại Tập đoàn E-Myth

Worldwide trong suốt 24 năm của chúng tôi.

Cuốn sách thể hiện niềm tin vun đắp từ kinh nghiệm chúng tôi tích lũy được khi làm việc với hàng ngàn doanh nghiệp nhỏ.

Chúng tôi nhận thấy một nghịch lý: mặc dù các chủ doanh nghiệp nhỏ ở Mỹ phải làm việc vất vả nhưng doanh nghiệp của họ vẫn hoạt động kém hiệu quả hoặc thành quả thu được quá nhỏ nhoi so với công sức họ bỏ ra.

Thực ra, nguyên nhân không phải do chủ doanh nghiệp không biết làm việc mà là

họ làm sai việc. Kết quả là, hầu hết các doanh nghiệp đều rơi vào tình trạng hỗn loạn - ngoài tầm quản lý, ngoài tầm dự đoán.

Hãy xem xét những con số.

Ở Mỹ, tỷ lệ các doanh nghiệp được thành lập rồi phá sản cao đáng ngạc nhiên. Hàng năm, hơn một triệu người Mỹ bước vào kinh doanh trong các lĩnh vực khác nhau. Sau năm đầu tiên, ít nhất 40% trong số đó phá sản.

Trong vòng 5 năm, hơn 80% số đó, khoảng 800.000 công ty sẽ phá sản.

Và cuối cùng, nếu bạn đã gắng sức để doanh nghiệp tồn tại được sau 5 năm hoặc hơn nữa thì cũng đừng chủ quan. Bởi vì hơn 80% doanh nghiệp nhỏ tồn tại được trong 5 năm đầu sẽ phá sản trong 5 năm tiếp theo.

Tại sao lại như vậy?

Tại sao có rất nhiều người bước vào kinh doanh, cuối cùng lại thất bại?

Họ đã rút ra được những bài học gì?

Tại sao hiện nay có rất nhiều tài liệu hướng dẫn để một công ty nhỏ thành công, nhưng rất ít người làm được.

Cuốn sách này sẽ trả lời những câu hỏi đó.

Cuốn sách này nói về 4 ý tưởng sâu sắc mà nếu thấu hiểu được, bạn sẽ có thêm sức mạnh để tạo dựng một doanh nghiệp nhỏ bền vững. Còn nếu bỏ qua, bạn sẽ nằm trong số hàng ngàn người đầu tư công sức, tiền bạc và cả cuộc sống để khởi nghiệp nhưng vẫn thất bại, hay phải vất vả vật lộn hàng năm trời chỉ để duy trì sự tồn tại ngắc ngoải của doanh nghiệp mình.

Ý TƯỞNG THỨ NHẤT. Có một nhận thức sai lầm về doanh nghiệp

(Entrepreneur Myth), tôi gọi tắt là E-Myth. Theo đó, doanh nhân là người thành lập ra doanh nghiệp nhỏ, để kiếm được lợi nhuận. Thật ra không phải vậy. Lý do thực sự để bắt đầu kinh doanh chẳng mấy liên quan đến việc trở thành doanh nhân. Trên thực tế, những nhận thức không đúng về doanh nghiệp là nguyên nhân chính dẫn đến tỷ lệ thất bại cao của các doanh nghiệp nhỏ hiện nay. Hiểu và áp dụng E-Myth vào việc xây dựng doanh nghiệp được coi là chìa khóa cho bất kỳ thành công nào trong kinh doanh.

Ý TƯỞNG THỨ HAI. Hiện nay, ở Mỹ đang diễn ra cuộc Cách mạng chìa khóa

trao tay (Turn-key Revolution). Cuộc cách mạng này không chỉ làm thay đổi cách thức kinh doanh ở Mỹ và trên khắp thế giới mà còn thay đổi cách thức một người bước vào thế giới kinh doanh và thay đổi khả năng tồn tại của doanh nghiệp.

Ý TƯỞNG THỨ BA. Ở tâm điểm của cuộc Cách mạng chìa khóa trao tay, có một quá trình năng động, tại E-Myth Worldwide chúng tôi gọi là Quá trình phát triển doanh nghiệp. Khi được hệ thống hóa và áp dụng có mục đích, hệ thống này có khả năng chuyển đổi bất kỳ doanh nghiệp nhỏ nào thành một tổ chức hoạt động rất hiệu quả. Các chuyên gia

đã chỉ ra khi một doanh nghiệp nhỏ áp dụng quá trình này, sử dụng nó để kiểm soát các hoạt động, doanh nghiệp đó sẽ luôn ở trong giai đoạn tăng trưởng và tồn tại lâu dài. Khi bỏ qua quá trình này, các doanh nghiệp sẽ phó mặc số phận cho may rủi, trở nên trì trệ và cuối cùng rơi vào thất bại. Đó là kết cục tất yếu.

Ý TƯỞNG THỨ TƯ. Có thể áp dụng Quá trình phát triển doanh nghiệp cho mọi doanh nghiệp nhỏ, theo phương thức từng bước một, để đưa những bài học từ cuộc Cách mạng chìa khóa trao tay vào thực tiễn. Sau đó quá trình này sẽ trở thành phương thức dự báo kết quả và triển vọng cho những doanh nghiệp mà

chủ sở hữu luôn quan tâm và dành thời gian thích hợp cho sự phát triển thịnh vượng của nó.

Từ khi thành lập E-Myth Worldwide vào năm 1977, chúng tôi đã hỗ trợ trên 25.000 chủ doanh nghiệp nhỏ triển khai Quá trình phát triển doanh nghiệp thông qua Dịch vụ Phát triển Doanh nghiệp. Và tôi đã chứng kiến hàng ngàn thành công.

Tôi dám đoán rằng không tổ chức nào có nhiều kinh nghiệm hơn E-Myth Worldwide trong việc áp dụng những bài học của cuộc Cách mạng chìa khóa trao tay và Quá trình phát triển doanh nghiệp vào các doanh nghiệp nhỏ. Tuy nhiên

điều này không phải là “viên đạn thần”, để thành công bạn còn cần phải làm việc tích cực. Tôi sẽ tư vấn cho bạn những công việc cần thiết nhất để bạn kiểm soát và đạt được điều mong muốn khi thành lập doanh nghiệp. Thực tế, điều này không chỉ thay đổi việc kinh doanh mà còn thay đổi cả cuộc sống của bạn nữa.

Cuốn sách này còn đề cập đến những kết quả thu được, chứ không chỉ đưa ra cách làm. Bởi những cuốn sách như vậy, theo chúng tôi, không có tác dụng.

Bởi động lực khuyến khích mọi người làm việc là một ý tưởng đáng để làm việc vì nó, cùng với nhận thức rõ ràng về

những việc cần hoàn thành. Có như vậy, những lời khuyên về phương pháp thực hiện công việc mới có ý nghĩa.

Cuốn sách này viết về một ý tưởng như vậy: doanh nghiệp của bạn là tấm gương phản ánh chân thực con người bạn.

Nếu bạn luôn tùy tiện, doanh nghiệp của bạn cũng trở nên luộm thuộm.

Nếu bạn không ngăn nắp, doanh nghiệp của bạn cũng sẽ dễ trở nên thiếu trật tự.

Nếu bạn tham lam, nhân viên của bạn cũng sẽ tham lam, họ làm việc ít mà đòi hỏi ngày càng nhiều.

Nếu bạn không biết rõ những điều cần làm trong doanh nghiệp của mình, doanh nghiệp của bạn cũng sẽ phản ánh sự hạn chế đó.

Vì vậy, để doanh nghiệp liên tục phát triển, bạn sẽ phải thay đổi trước tiên. Nếu không, doanh nghiệp sẽ không bao giờ đem lại những điều bạn mong muốn.

Việc đầu tiên cần thay đổi đó là thay đổi suy nghĩ về doanh nghiệp, về động lực khích lệ mọi người làm việc.

Khi bạn hiểu chủ doanh nghiệp phải có mối quan hệ như thế nào với công ty, tôi

đảm bảo rằng doanh nghiệp của bạn và cả bạn sẽ có một sức sống mới, một ý nghĩa mới.

Bạn cũng sẽ hiểu tại sao nhiều người không thể có được điều mình muốn từ doanh nghiệp của mình.

Bạn sẽ thấy những cơ hội thần kỳ đến với ai bước vào kinh doanh bằng hướng đi đúng đắn và hiểu biết thực sự. Còn tôi thấy điều đó hàng ngàn lần, trong mọi loại hình kinh doanh, với cả những người chẳng biết gì về kinh doanh khi khởi nghiệp.

Tôi mong rằng khi đọc kỹ cuốn sách này,

những cơ hội cũng sẽ đến với bạn.

Phần I: E-MYTH VÀ CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ Ở MỸ

1. NHỮNG NGỘ NHẬN VỀ DOANH NGHIỆP

Họ say sưa với công việc, vì thế họ không nhận ra mình đang ở đâu.

- ALDOUS HUXLEY

E-Myth chính là câu chuyện về những ngộ nhận trong kinh doanh. Nó đã ăn sâu bám rễ tại nước Mỹ.

Khi nghĩ đến một doanh nghiệp điển hình, người ta thường liên tưởng tới bức tranh thần Hercules: một chiến binh đơn thương độc mã chống lại sức mạnh thiên nhiên, dũng cảm đương đầu với trở ngại để biến giấc mơ có một doanh nghiệp cho riêng mình thành hiện thực.

Mặc dù những người như vậy luôn có trong thực tế, nhưng kinh nghiệm mách bảo tôi: số này rất hiếm.

Trong số hàng ngàn doanh nhân tôi hợp tác trong suốt hơn 20 năm qua, có rất ít doanh nhân thực sự. Bởi với tư cách người đứng đầu doanh nghiệp, đa phần họ đều không có được tầm nhìn chiến lược.

Nhưng chẳng lẽ tất cả những người xây dựng doanh nghiệp đều không trở thành doanh nhân? Họ cũng từng khởi sự sự nghiệp kinh doanh. Chắc hẳn họ từng phải có một ước mơ cho riêng mình khiến họ dám chấp nhận một rủi ro như vậy. Nếu đúng vậy thì ước mơ đó giờ ở đâu? Và rồi tại sao những ước mơ đó lại cứ tan biến dần? Doanh nhân đã thành lập doanh nghiệp của riêng mình giờ

đang ở đâu?

Câu trả lời rất đơn giản: tinh thần doanh nhân chỉ tồn tại trong một khoảnh khắc. Chỉ trong một cái nháy mắt và sau đó biến mất. Biến mất vĩnh viễn, trong hầu hết các trường hợp.

Và nếu có doanh nhân tồn tại đi chăng nữa, thì điều này cũng giống như một câu chuyện tưởng tượng được kể ra từ suy nghĩ sai lầm của những người dò dẫm bước chân vào thế giới kinh doanh.

Những suy nghĩ sai lầm khiến chúng ta phải trả giá, thậm chí hơn nhiều lần so với chúng ta tưởng tượng, đó là tiêu hao

nguồn lực, bỏ lỡ cơ hội và lãng phí cuộc sống.

Tôi gọi những câu chuyện tưởng tượng, những hiểu lầm đó là E-Myth, những ngộ nhận về doanh nghiệp.

Và ở Mỹ, E-Myth bắt nguồn từ một niềm tin hết sức lãng mạn: người sáng lập ra các doanh nghiệp nhỏ là doanh nhân, trong khi trên thực tế không hẳn như vậy.

Vậy ai là người lập nên những doanh nghiệp nhỏ ở Mỹ?

Và tại sao họ lại thành lập doanh nghiệp?

Sở hữu doanh nghiệp

Để hiểu rõ E-Myth và gốc rễ những quan điểm sai lầm, hãy tìm hiểu những người kinh doanh, nhưng không phải sau khi họ đã bước vào kinh doanh mà là trước đó.

Trước khi thành lập doanh nghiệp, bạn đang ở vị trí nào?

Nếu giống hầu hết những người tôi biết, thì chắc hẳn bạn đang làm thuê cho một công ty nào đó.

Bạn đang làm công việc gì?

Có thể là công việc chuyên môn, giống

như đa số những người bước vào kinh doanh.

Bạn là thợ mộc, thợ cơ khí, hay thợ chế tạo máy?

Bạn làm thủ thư hay thợ xén giấy, người vẽ sơ đồ hay thợ cắt tóc, người làm bánh hay lập trình viên, bác sỹ hay người viết sách kỹ thuật, hoạ sỹ đồ hoạ hay kế toán, nhà thiết kế nội thất hay thợ sửa ống nước, hoặc nhân viên kinh doanh.

Nhưng dù bạn là ai thì bạn cũng đang làm một công việc chuyên môn.

Và dù rất giỏi chuyên môn, nhưng bạn lại

làm thuê cho người khác.

Rồi một ngày, bỗng nhiên có một sự kiện đặc biệt. Hôm đó có thể là một ngày đẹp trời, ngày sinh nhật bạn, ngày con bạn tốt nghiệp trung học, ngày bạn nhận được một tấm séc, hoặc ngày bạn bị sếp lườm nguýt, ngày bạn cảm thấy sếp không đánh giá đúng công sức của bạn...

Bất kỳ điều gì có thể xảy ra. Lúc đó bạn tự hỏi: "Mình làm công việc đó để làm gì? Tại sao mình lại làm việc cho gã đó? Đúng là chết tiệt! Mình cũng hiểu kinh doanh chẳng kém gì hắn. Nếu hắn có công ty thì tại sao mình lại không? Bất kỳ kẻ ngu ngốc nào cũng có thể điều hành

doanh nghiệp. Và mình đang làm việc cho một kẻ như thế”.

Và bạn quyết định thành lập doanh nghiệp của riêng mình.

Bạn nghĩ đến sự thoải mái khi được tự do làm những gì mình thích. Ý nghĩ đó theo bạn khắp mọi nơi.

Nhưng một khi đã vướng vào việc kinh doanh, bạn sẽ không còn rảnh rang nữa. Chắc chắn bạn sẽ rất bận.

Nhưng bạn vẫn quyết định phải thành lập công ty riêng của mình.

Giả định chết người

Vất vả với việc sở hữu một doanh nghiệp, bạn trở thành nạn nhân của giả định tệ hại nhất đối với việc kinh doanh.

Giả định này là: nếu bạn làm tốt công việc chuyên môn của một doanh nghiệp, thì bạn có thể thành lập một doanh nghiệp trong lĩnh vực đó.

Đó là giả định chết người bởi nó chẳng đúng tý nào.

Thực tế, đó là nguyên nhân thất bại sâu xa của hầu hết các doanh nghiệp.

Công việc chuyên môn của doanh nghiệp và doanh nghiệp làm công việc chuyên môn đó là hai khái niệm hoàn toàn khác nhau.

Nhưng khi thành lập doanh nghiệp, nhà chuyên môn lại không nghĩ vậy. Đối với họ, doanh nghiệp họ sở hữu chỉ là nơi làm việc chứ không phải nơi kinh doanh.

Vì thế ngay cả các thợ mộc, thợ điện, thợ làm bánh, kỹ sư, nhạc công rồi cả thợ hàn đều trở thành chủ doanh nghiệp.

Tất cả họ đều tin rằng hiểu biết về công việc chuyên môn sẽ ngay lập tức giúp họ có đủ khả năng điều hành một doanh

nghiệp trong lĩnh vực tương tự.

Thực tế hoàn toàn không phải như vậy. Việc hiểu biết chuyên môn không phải là ưu thế, mà trái lại còn là một bất lợi.

Bởi vì nếu người chủ doanh nghiệp không biết làm những công việc chuyên môn trong doanh nghiệp, anh ta sẽ phải học cách làm thế nào để công việc được thực hiện.

Anh ta buộc phải học cách điều hành doanh nghiệp hiệu quả, chứ không phải học cách tự làm các công việc trong doanh nghiệp.

Khi nhà chuyên môn tuân theo giả định chết người này, anh ta sẽ không thoát khỏi sự bức bách của vai trò người làm thuê mà còn trở thành nô lệ trong chính doanh nghiệp của mình.

Từ chỗ chỉ làm công việc chuyên môn, anh ta phải đảm nhận cả những việc mà bản thân cũng chẳng biết làm thế nào.

Bởi vì sở hữu một doanh nghiệp đồng nghĩa với bắt đầu một việc kinh doanh, nhưng chính nhà chuyên môn là người phải làm tất cả những công việc liên quan đến doanh nghiệp đó.

Và giấc mơ kinh doanh của nhà chuyên

môn bỗng chốc trở thành ác mộng.

Quan sát một cô gái trẻ nướng bánh.

Xem người phụ nữ đó mở cửa hiệu bán bánh.

Và thấy người phụ nữ trẻ trở thành một bà già.

Tôi gặp Sarah khi cô đã kinh doanh ba năm. Cô nói: “Đó là những năm dài nhất trong đời tôi”.

Cửa hàng của Sarah có tên All About Pies (Chỉ Toàn Là Bánh - tên do tác giả đặt, không phải tên thật).

Nhưng cửa hàng của Sarah thực sự không phải là "chỉ toàn là bánh" mà phải gọi là "chỉ toàn là công việc". Tại đây, Sarah làm công việc cô rất yêu thích và cả những công việc cô chưa bao giờ làm.

Sarah nói: "Thực ra, tôi không chỉ ghét tất cả việc này (cô dang hai cánh tay) mà tôi ghét (cô nhấn mạnh), tôi ghét cả việc nướng bánh. Tôi không thể chịu được khi nghĩ về những chiếc bánh. Tôi không thể chịu được mùi bánh. Tôi không chịu được khi nhìn thấy những chiếc bánh". Và cô bật khóc.

Lúc đó khắp cửa hàng thơm lừng mùi

bánh.

Đã 7h sáng và All About Pies sẽ phải mở cửa trong 30 phút nữa. Nhưng tâm trí Sarah đang ở một nơi khác.

“Bây giờ là ”, cô nói và lấy tạp dề lau nước mắt. “Anh có biết tôi đã ở đây từ 3h sáng? Và phải dậy từ 2h để chuẩn bị? Và khi làm xong những chiếc bánh, tôi mở cửa hàng, trông hàng, để ý khách khứa, lau dọn, đóng cửa, đi chợ, cân đối sổ sách, tới ngân hàng, ăn tối và lại chuẩn bị bánh để mai nướng, khi đó đã khoảng 9h 30’ hay 10h tối. Vào giờ này, mọi người đều nghĩ là một ngày đã trôi qua, vậy mà tôi vẫn ngồi lại và suy nghĩ

về tiền thuê nhà tháng tới.

“Tôi làm tất cả việc đó (cô lại dang rộng tay một lần nữa, như muốn nhấn mạnh), vì những người bạn thân nhất của tôi nói rằng thật điên rồ nếu không mở một cửa hàng bánh khi có tay nghề giỏi đến vậy. Tệ hơn, tôi cũng đồng ý với họ. Tôi cho rằng đó là cánh cửa giúp tôi thoát khỏi công việc khủng khiếp đang làm. Tôi cho rằng đó là cách để tôi tự do làm công việc tôi thích cho chính mình”.

Cô lại khóc khiến tôi không muốn ngắt lời.

Nhưng không, cô đá vào chiếc lò nướng

lớn trước mặt.

“Chết tiệt”, cô bực tức.

“Chết tiệt! Chết tiệt! Chết tiệt!”

Cô đá chiếc lò một lần nữa sau đó ngồi sụp xuống, thở dài, vòng tay ôm lấy người, gần như tuyệt vọng.

“Tôi phải làm gì bây giờ?”, cô nói thầm.

Sarah dựa lưng vào tường, mắt nhìn vào những ngón chân. Chiếc đồng hồ treo tường phát ra tiếng tích tắc rất to phá tan không khí vắng lặng. Tôi có thể nghe thấy tiếng ô tô chạy trên con phố phía trước.

Thành phố bắt đầu thức giấc. Mặt trời chiếu chói chang qua chiếc cửa kính không chút bụi, chiếu lên sàn gỗ sồi phía trước quầy thanh toán bóng loáng.

Tôi nhìn thấy những hạt bụi trong nắng, những hạt bụi lơ lửng như thể đang chờ Sarah nói tiếp.

Cô đang ngập sâu trong nợ nần.

Cô dành tất cả những gì mình có, có khi còn nhiều hơn thế để mở cái cửa hàng rất đẹp này.

Sàn cửa hàng được lát bằng gỗ sồi tốt nhất.

Những chiếc lò cũng thuộc loại tốt nhất.

Cửa hàng được trang trí rất đẹp và tốn rất nhiều tiền.

Cô dành tất cả tâm trí cho nơi này, cho những chiếc bánh. Cô yêu thích làm bánh từ khi còn bé, và được người dì sống cùng gia đình truyền nghề khi trưởng thành.

Dì Sarah đã lấp đầy căn bếp của gia đình, lấp đầy tuổi thơ của Sarah bằng hương thơm ngậy của những chiếc bánh mới nướng. Dì cho cô thấy sự diệu kỳ của quy trình làm bánh: nhào bột, làm

sạch lò nướng, rắc bột, chuẩn bị khay, cắt những trái táo, sơ ri, đào. Đó là những việc thú vị.

Dì cô đã uốn nắn cô những lúc cô vội vàng làm tắt các công đoạn.

Dì cô nhắc đi nhắc lại: “Sarah, cháu yêu quý, chúng ta có nhiều thời gian. Nướng bánh không chỉ là làm cho bánh chín, mà là tạo ra những chiếc bánh thơm ngon”.

Và Sarah cho rằng dì cô hiểu được cô.

Nhưng giờ đây, Sarah nhận thấy rằng nướng bánh đơn thuần là làm chín bánh. Đối với cô, việc nướng bánh làm cô mất

bao thời gian.

Tôi thận trọng hơn bởi Sarah ngày càng thu mình lại trong vỏ ốc.

Tôi biết lòng cô nặng trĩu suy nghĩ vì nợ nần chồng chất, và cảm thấy tuyệt vọng khi rơi vào tình cảnh này. Giờ này dì cô đang ở đâu? Ai sẽ chỉ cho cô phải làm gì tiếp theo?

Tôi thận trọng nói: "Sarah, đã đến lúc cần xem xét lại việc kinh doanh một lần nữa."

Với việc sở hữu doanh nghiệp, nhà chuyên môn biến công việc họ yêu thích

thành một việc làm. Công việc sinh ra từ lòng đam mê bỗng trở thành một việc rất nhỏ trong mớ công việc chẳng mấy quen thuộc và chẳng đem lại hứng thú. Thay vì giữ được nét riêng biệt, thể hiện kỹ năng độc đáo, khi bước vào kinh doanh, công việc chuyên môn này trở nên tầm thường, cốt làm cho xong để nhường chỗ cho những việc khác.

Tôi nói với Sarah rằng mọi nhà chuyên môn đều phải trải qua tình cảnh tương tự khi sở hữu một doanh nghiệp.

Đầu tiên là niềm vui, tiếp theo là khiếp sợ, sau đó là mệt mỏi, và cuối cùng là thất vọng.

Sarah nhìn tôi với cảm giác khuây khỏa, như thể cô được chia sẻ chứ không phải bị xét đoán.

“Anh có số điện thoại của tôi rồi đúng không”, cô nói, “Nhưng tôi cần làm gì bây giờ?”

“Cô hãy thực hiện từng bước một”, tôi trả lời: “Chuyên môn không phải vấn đề duy nhất cô phải khắc phục.”

2. DOANH NHÂN, NHÀ QUẢN LÝ VÀ NHÀ CHUYÊN MÔN

Trong cuộc đời, con người cần có rất nhiều phẩm chất, nhiều tính cách, nhiều "cái tôi" (bởi vì người ta đều xưng "tôi" khi nói chuyện).

- JEAN VAYSSE

Nhà chuyên môn không phải là cản trở duy nhất để có thể sở hữu một doanh nghiệp hiệu quả. Vấn đề phức tạp hơn

nhiều. Đó là, bên trong mỗi người chủ doanh nghiệp đều có ba con người: Doanh nhân, Nhà quản lý và Nhà chuyên môn.

Và vấn đề càng phức tạp hơn khi mỗi con người trong số đó đều muốn trở thành người chủ, không ai muốn người khác làm chủ mình.

Vì thế họ cùng nhau thành lập doanh nghiệp để khỏi phải làm thuê cho các ông chủ. Mâu thuẫn bắt đầu từ đó.

Để hiểu những rắc rối nảy sinh như thế nào, chúng ta hãy xem xét cách thức phản ứng của từng con người bên trong chúng

ta. Hãy chọn hai nhân vật chúng ta đều quen thuộc: Anh chàng Béo và Anh chàng Gầy.

Đã bao giờ bạn có ý định ăn kiêng chưa?

Một buổi chiều thứ Bảy, bạn ngồi trước màn hình ti vi, xem các lực sĩ đua tài. Bạn khâm phục khả năng chịu đựng cũng như sự khéo léo của các lực sĩ.

Bạn đang ăn bánh sandwich. Đó là chiếc bánh thứ hai từ lúc bắt đầu ngồi xem, cách đây khoảng hai tiếng.

Bạn cảm thấy uể oải trước những gì đang diễn ra thì bỗng nhiên, một người nào đó

bên trong bạn thức dậy và nói: "Anh đang làm gì vậy? Hãy nhìn lại chính mình. Anh béo lắm rồi. Thân hình anh kềnh càng. Hãy làm gì để khắc phục điều đó đi chứ!"

Điều đó xảy ra với tất cả chúng ta. Một người nào đó bên trong ta thức dậy, họ có những suy nghĩ khác hẳn thúc giục chúng ta cần làm gì đó để thay đổi. Trong trường hợp này, chúng ta tạm gọi đó là Anh chàng Gầy.

Anh chàng Gầy là ai? Anh ta thường sử dụng những từ như "kỷ luật", "tập luyện", "tổ chức". Anh chàng Gầy là người không khoan nhượng, luôn cho mình là

đúng và rất khắt khe.

Anh chàng Gầy ghét cay ghét đắng người béo. Anh ta không thể chịu nổi việc ngồi yên một chỗ. Anh ta luôn cần vận động.

Anh chàng Gầy đã lên tiếng. Hãy xem những điều gì sẽ thay đổi.

Bạn dọn sạch thức ăn dễ gây béo ra khỏi tủ lạnh. Bạn mua một đôi giày chạy mới, một quả tạ, rồi tập luyện. Bạn có một nhịp sống mới. Bạn lên một kế hoạch luyện tập: thức dậy lúc 5h sáng, chạy ba cây số, tắm nước lạnh lúc 6h, ăn sáng với bánh mì, cà phê đen, nửa quả bưởi; sau đó đạp xe đi làm, về nhà lúc 7h tối,

chạy thêm hai cây số nữa rồi đi ngủ lúc 10h. Mọi thứ xung quanh bạn đã trở nên khác hẳn.

Và bạn thu được kết quả thực sự rõ rệt. Đến đêm thứ Hai, bạn đã giảm 2 kg. Khi ngủ bạn mơ đến chiến thắng trong cuộc đua marathon Boston. Tại sao lại không chứ? Với những gì đang diễn ra, chiến thắng chỉ còn là vấn đề thời gian.

Tối thứ Ba bạn lại đứng lên cân. Bạn giảm thêm 1 kg nữa. Bạn không thể tin được. Thật tuyệt vời. Như một cái máy giảm cân vậy.

Vào thứ Tư, bạn cố dốc thêm sức. Bạn

tập thêm 1 tiếng vào buổi sáng, 1 tiếng rưỡi vào buổi tối.

Bạn nóng lòng chờ lúc đứng lên cân. Bạn cởi bỏ quần áo, run rẩy trong phòng tắm, đầy hồi hộp không biết con số trên cân là bao nhiêu. Bạn bước nhẹ lên cân và nhìn xuống. Nhưng chẳng có gì thay đổi cả. Bạn không giảm đi một lạng nào.

Nỗi thất vọng bắt đầu nhen nhóm trong bạn. Bạn cảm thấy hơi bực mình. "Kết quả của nỗ lực của mình là như vậy ư? Kết quả của mồ hôi, nước mắt là như vậy ư? Thật không công bằng". Nhưng rồi bạn lại nhún vai. Dù sao, mai cũng là một ngày mới. Bạn đi ngủ và quyết tâm

sẽ chăm chỉ hơn vào thứ Năm. Nhưng đã có điều gì đó thay đổi.

Bạn không biết được điều gì thay đổi cho đến sáng thứ Năm.

Trời mưa.

Căn phòng thì ẩm ướt.

Có gì đó khác mọi khi. Đó là cái gì?

Trong chốc lát bạn không thể nhận ra được điều đó.

Và rồi bạn nhận ra: có một con người khác bên trong mình.

Đó là Anh chàng Béo.

Anh ta đã quay trở lại. Và anh ta không muốn chạy.

Anh ta thậm chí không muốn bước xuống khỏi giường. Bên ngoài trời rất lạnh. “Chạy ư? Anh định đùa đấy à?” Anh chàng Béo không muốn làm gì cả. Bài tập duy nhất anh ta thấy hứng thú là ăn.

Và thật bất ngờ, bạn nhận thấy mình đang đứng trước tủ lạnh, xung quanh là bếp.

Lúc này, đồ ăn là mối quan tâm lớn nhất của bạn.

Cuộc đua marathon, cỗ máy làm giảm cân, những giọt mồ hôi, những quả tạ, đôi giày chạy... không còn tồn tại trong đầu bạn nữa.

Anh chàng Béo đã quay trở lại. Anh ta bắt đầu chi phối con người bạn.

Điều đó xảy ra với tất cả chúng ta, không biết bao nhiêu lần. Bởi vì chúng ta đều nghĩ rằng bên trong chúng ta chỉ có một con người.

Khi Anh chàng Gầy quyết định thay đổi mọi thứ, chúng ta nghĩ rằng chính mình đưa ra những quyết định đó.

Và rồi Anh chàng Béo quay trở lại và thay đổi theo chiều hướng ngược lại, chúng ta cũng nghĩ rằng chính mình đưa ra những quyết định đó.

Thực ra không phải vậy.

Anh chàng Gầy và Anh chàng Béo là hai con người hoàn toàn khác nhau, với nhu cầu, mối quan tâm và lối sống rất khác nhau. Đó là lý do tại sao hai con người này không ưa nhau.

Rắc rối ở chỗ khi bạn là Anh chàng Gầy, bạn hoàn toàn bị chi phối bởi nhu cầu, mối quan tâm, lối sống của anh ta.

Và khi có chuyện không theo ý Anh chàng Gầy xảy ra, như chiếc cân làm bạn thất vọng, thời tiết lạnh hơn, hay ai đó mời bạn bánh sandwich, Anh chàng Béo ẩn nấp bấy lâu trong người bạn sẽ nắm lấy cơ hội để chi phối bạn.

Bạn lại trở thành Anh chàng Béo.

Nói cách khác, khi bạn là Anh chàng Gầy, bạn luôn đưa ra những cam kết buộc Anh chàng Béo phải làm theo.

Ngược lại khi bạn là Anh chàng Béo, bạn luôn đưa ra những cam kết buộc Anh chàng Gầy phải làm theo.

Chúng ta mất nhiều thời gian để giữ những cam kết với chính mình. Không phải vì chúng ta không dứt khoát hay không đáng tin cậy, mà bởi chúng ta mang trong mình những con người khác nhau, nếu yêu cầu con người này phải làm theo con người kia, thì bên trong chính bản thân bạn rất có thể xẩy ra một cuộc chiến.

Bất kỳ ai từng trải nghiệm cuộc xung đột giữa Anh chàng Béo và Anh chàng Gầy đều hiểu tôi muốn nói gì. Anh không thể là cả hai người cùng một lúc, một người sẽ phải nhượng bộ.

Vâng, đó là xung đột diễn ra bên trong người chủ của mọi doanh nghiệp nhỏ.

Nhưng đó là cuộc xung đột ba chiều giữa Doanh nhân, Nhà quản lý và Nhà chuyên môn.

Và không may là đó là một cuộc tranh đấu không có người thắng. Nếu hiểu sự khác biệt giữa ba con người trên, bạn sẽ hiểu được lý do tại sao.

Doanh nhân

Doanh nhân là người biết cách biến những điều bình thường thành cơ hội đặc biệt. Doanh nhân là người biết nhìn xa

trông rộng. Họ luôn mơ mộng. Họ chính là nguồn năng lượng cho mọi hành động của con người, một trí tưởng tượng làm sáng lên ngọn lửa cho tương lai, một chất xúc tác cho những thay đổi.

Doanh nhân luôn hướng về tương lai: Họ không sống trong quá khứ, cũng hiếm khi sống trong hiện tại. Họ hạnh phúc nhất khi được tự do xây dựng nên viễn cảnh về "điều gì sẽ xảy ra" và "xảy ra khi nào".

Trong khoa học, tính cách của Doanh nhân có ảnh hưởng trong những lĩnh vực trừu tượng nhất như vật lý phân tử, toán học thuần tuý, và thiên văn học lý thuyết.

Trong nghệ thuật, tính cách này nổi trội ở lĩnh vực tinh tế của những người tiên phong. Trong kinh doanh, Doanh nhân là người đổi mới, là nhà chiến lược vĩ đại, là người sáng tạo ra những phương pháp mới để thâm nhập vào hay hình thành nên những thị trường mới, là những người khổng lồ làm cả thế giới phải đi theo mình như Sears Roebuck, Henry Ford, Tom Watson của IBM và Ray Kroc của Mc Donald's.

Doanh nhân mang trong mình những phẩm chất sáng tạo, họ xử lý tốt nhất trong những tình huống không chắc chắn, khuấy động tương lai, biến tiềm năng thành hiện thực, biến lộn xộn thành hài

hoà.

Mọi tính cách mạnh mẽ của Doanh nhân đều đặc biệt cần sự kiểm soát. Vì sống trong thế giới tương lai nên anh ta cần sự kiểm soát của những người sống ở hiện tại để tập trung vào những mơ ước của mình.

Luôn muốn thay đổi, Doanh nhân biến đổi nhiều thứ xung quanh, những việc có thể làm đảo lộn những gì anh ta có trong những dự án của mình.

Kết quả là, Doanh nhân thường nhận thấy mình nhanh chóng vượt xa những người khác. Anh ta càng vượt lên phía trước,

càng cần nhiều nỗ lực để kéo theo những người trợ giúp anh ta.

Lúc đó, hình thành một thế giới quan trong kinh doanh: một thế giới với rất nhiều cơ hội nhưng lại có ít người nắm bắt được.

Vấn đề đặt ra là làm thế nào để nắm bắt những cơ hội ấy?

Cách Doanh nhân thường chọn đó là ép buộc, quấy rầy, phê bình, tâng bốc, tán tỉnh, la hét... và khi tất cả đều thất bại thì họ hứa hẹn bất kỳ điều gì để tiếp tục theo đuổi cơ hội.

Đối với Doanh nhân, gần như tất cả mọi người đều là vật cản trên con đường hiện thực hóa giấc mơ của họ.

Nhà quản lý

Đặc điểm của Nhà quản lý là tính thực tế. Không có Nhà quản lý sẽ không có hoạch định, không có trật tự, không có dự báo.

Trong doanh nghiệp, Nhà quản lý được ví như người đi mua một loạt những chiếc hộp nhựa, mang về ga-ra để phân loại đinh ốc, bu-lông với kích cỡ khác nhau theo trật tự để sử dụng khi cần. Sau đó, anh ta treo tất cả các dụng cụ đúng

chỗ của nó. Và để chắc chắn không bị đảo lộn, Nhà quản lý vẽ hình của từng công cụ vào nơi treo nó.

Nếu như Doanh nhân luôn sống trong tương lai, thì Nhà quản lý lại luôn sống trong quá khứ.

Nơi nào Doanh nhân muốn kiểm soát thì nơi đó Nhà quản lý muốn trật tự.

Nơi nào Doanh nhân tạo ra thay đổi, nơi đó Nhà quản lý có xu hướng giữ ổn định.

Nơi nào Doanh nhân luôn nhìn thấy cơ hội, nơi đó Nhà quản lý lại thấy những rắc rối.

Nhà quản lý xây một ngôi nhà và sống ở đó suốt đời.

Doanh nhân xây một ngôi nhà và sau khi hoàn thành, họ sẽ lên kế hoạch xây ngôi nhà tiếp theo.

Nhà quản lý sắp xếp mọi thứ theo trật tự, ngăn nắp. Doanh nhân lại tạo ra những thứ cho Nhà quản lý sắp xếp. Nhà quản lý luôn theo sau Doanh nhân để sắp xếp mớ hỗn độn. Nếu không có Doanh nhân thì cũng chẳng có sự lộn xộn cho Nhà quản lý sắp xếp.

Nếu không có Nhà quản lý, có thể sẽ

không có doanh nghiệp. Nếu không có Doanh nhân, thì không có sự đổi mới.

Chính sự mâu thuẫn trong thể thống nhất giữa sự viển vông của Doanh nhân và đầu óc thực tế của Nhà quản lý đã hình thành những doanh nghiệp lớn.

Nhà chuyên môn

Nhà chuyên môn là người thực hiện công việc.

Cương lĩnh của Nhà chuyên môn là: "Nếu muốn công việc được thực hiện đúng, thì phải tự làm".

Nhà chuyên môn thích tìm hiểu. Họ tháo tung mọi thứ ra và lắp lại. Họ không mơ mộng mà luôn gắn mình vào công việc.

Nếu Doanh nhân sống trong tương lai và Nhà quản lý sống trong quá khứ thì Nhà chuyên môn sống trong hiện tại. Anh ta thích nhìn thấy mọi việc được thực hiện.

Chừng nào còn làm việc, chừng đó Nhà chuyên môn còn cảm thấy hạnh phúc. Nhưng anh ta chỉ làm từng việc một. Anh ta biết rằng không thể làm đồng thời hai việc, chỉ có kẻ điên mới làm như vậy. Vì thế, anh ta cứ đều đặn làm việc và cảm thấy thoải mái khi kiểm soát được công việc.

Điều đó khiến Nhà chuyên môn nghi ngờ những người thuê anh ta làm việc luôn tìm cách bắt anh ta làm nhiều công việc vượt quá khả năng và yêu cầu cần thiết.

Đối với Nhà chuyên môn, suy nghĩ chỉ có ích khi suy nghĩ dành cho công việc cần phải hoàn thành.

Do đó, anh ta nghi ngờ những ý tưởng lớn hoặc những quan điểm trừu tượng.

Nhà chuyên môn không mấy quan tâm đến những ý tưởng, họ chỉ tập trung vào việc "làm thế nào để thực hiện ý tưởng".

Đối với Nhà chuyên môn, tất cả mọi ý tưởng, nếu có giá trị thì cần phải cô đọng thành phương pháp luận. Họ nghĩ vậy cũng có lý của họ.

Nhà chuyên môn biết rằng nếu thiếu anh ta, mọi việc sẽ trở nên rắc rối. Bởi vì có rất nhiều người nghĩ ra ý tưởng nhưng chẳng có ai thực hiện cả.

Nói cách khác, trong khi Doanh nhân luôn mơ ước, Nhà quản lý luôn lo lắng thì Nhà chuyên môn luôn suy ngẫm.

Nhà chuyên môn cương quyết giữ vững lập trường của mình. Họ là xương sống của mọi truyền thống văn hóa và là

xương sống của toàn bộ doanh nghiệp. Nếu không có Nhà chuyên môn, mọi ý tưởng sẽ không trở thành hiện thực.

Tất cả mọi người đều can thiệp vào công việc của Nhà chuyên môn.

Doanh nhân luôn tạo ra những chướng ngại cho Nhà chuyên môn bằng việc nghĩ ra các "ý tưởng mới vĩ đại".

Tuy nhiên, nhiều trường hợp Doanh nhân tạo ra những công việc mới và thú vị cho Nhà chuyên môn làm, do đó thiết lập được mối quan hệ hai bên cùng có lợi. Tiếc rằng, hiếm khi mọi việc được thực hiện theo cách đó.

Bởi vì trong thực tế, hầu hết các ý tưởng kinh doanh đều không được triển khai hiệu quả. Nhà chuyên môn cảm thấy phiền toái và bực mình khi bị gián đoạn những điều cần làm để chuyển sang làm những việc mới chẳng cần thiết.

Nhà quản lý cũng cản trở công việc của Nhà chuyên môn bởi anh ta luôn thiết lập trật tự cho các công việc của Nhà chuyên môn, đưa Nhà chuyên môn thành một phần của "hệ thống".

Công việc là tất cả những gì con người thực hiện. Tuy nhiên, đối với Nhà quản lý, công việc là hệ thống những kết quả,

vì vậy công việc của Nhà chuyên môn không thể không là một phần trong đó.

Nhưng Nhà chuyên môn vốn là người rất ngang ngạnh nên anh ta đâu chịu tuân theo cách đối xử đó.

Đối với Nhà chuyên môn, “hệ thống” là một cái gì đó lạnh lùng và vô cảm. Nó cản trở công việc của anh ta.

Khi đó, Nhà chuyên môn trở thành trở ngại trong quản lý. Đối với Nhà chuyên môn, Nhà quản lý lại là một đối tượng hay quấy rầy cần phải tránh.

Đối với cả Nhà quản lý và Nhà chuyên

môn, Doanh nhân lại chính là người đã đẩy họ vào tình trạng rắc rối này.

Thực tế, tất cả chúng ta đều có cả tính cách của Doanh nhân, Nhà quản lý và Nhà chuyên môn bên trong mình. Nếu chúng cân bằng, chúng ta sẽ làm được nhiều việc.

Doanh nhân sẽ tự do hướng tới những lĩnh vực mới; Nhà quản lý sẽ củng cố nền tảng cho các hoạt động; và Nhà chuyên môn sẽ làm công việc chuyên môn.

Mỗi người sẽ đều hài lòng với công việc sở trường, từ đó phục vụ cho tổ chức

hiệu quả nhất.

Thật đáng tiếc, nghiên cứu của chúng tôi cho thấy rất ít người bước vào kinh doanh có được sự cân bằng đó. Trên thực tế, các chủ doanh nghiệp thường chỉ mang trong mình 10% phẩm chất của Doanh nhân, 20% phẩm chất của Nhà quản lý và 70% phẩm chất của Nhà chuyên môn.

Doanh nhân đánh thức tổ chức bằng tầm nhìn chiến lược.

Nhà quản lý kêu lên: “Ồ, không thể được!”

Và trong lúc hai người đó đang tranh luận, Nhà chuyên môn nắm lấy cơ hội để tự mình bước chân vào thế giới kinh doanh.

Tuy nhiên, mục đích của Nhà chuyên môn không phải là theo đuổi mơ ước kinh doanh, mà cốt là để thoát khỏi sự quản lý của Doanh nhân và Nhà quản lý.

Đối với Nhà chuyên môn, khi làm được như vậy, sẽ không còn sếp nào phía trên họ nữa.

Nhưng đối với doanh nghiệp, đó là thảm hoạ, bởi vì người chèo lái con thuyền kinh doanh lại không có kỹ năng phù

hợp.

Sarah trông có vẻ hơi hoang mang.

“Tôi không hiểu”, cô nói. “Làm thế nào để tôi làm việc này theo cách khác? Lý do duy nhất khiến tôi bước vào kinh doanh là vì tôi thích làm bánh. Nếu không vì lý do đó thì vì cái gì?” Cô nhìn tôi, thoáng vẻ ngờ vực, như thể tôi đang làm cho tình cảnh của cô càng trở nên phức tạp hơn.

“Nào, chúng ta hãy cùng nghĩ về điều đó”, tôi trả lời.

“Nếu đúng là trong mỗi doanh nhân đều

có ba chứ không phải một phẩm chất, thì cô có thể tưởng tượng được sự lộn xộn lớn đến mức nào không? Ví dụ, một con người bên trong cô muốn điều này, một con người khác lại muốn điều kia, và người thứ ba lại muốn một điều hoàn toàn khác, cô sẽ thấy việc đó tạo nên sự rối loạn kinh khủng đến mức nào. Và không chỉ những con người bên trong mới làm chúng ta lúng túng, mà tất cả những người chúng ta tiếp xúc: khách hàng, nhân viên, con cái, đối tác, cha mẹ, bạn bè, người yêu của chúng ta đều làm như vậy. Nếu điều đó đúng, thì những gì cô cần làm là phải nhìn nhận lại chính mình, từ trên xuống dưới, từ ngoài vào trong, như thể đang xét đoán một người

khác vậy. Cô sẽ thấy những con người bên trong cô cư xử rất khác nhau. Cô sẽ thấy những tính cách đó đấu tranh, loại bỏ nhau bằng mọi cách để giành vị trí thống trị.

"Trong việc kinh doanh, cô sẽ thấy bên trong mình một người muốn thiết lập trật tự; một người khác lại mơ ước về tương lai; một con người nữa lại không chịu nhàn rỗi, luôn muốn làm việc, và cảm thấy tội lỗi nếu không làm gì cả.

"Tóm lại, cô sẽ thấy Doanh nhân bên trong mình mơ ước và lên kế hoạch như thế nào, Nhà quản lý trong cô luôn cố gắng duy trì mọi thứ như trật tự vốn có,

và Nhà chuyên môn trong cô khiến hai con người trên phát điên. Cô sẽ thấy rằng vấn đề không chỉ ở chỗ quan hệ giữa những con người bên trong cô không cân bằng, mà cuộc sống của cô lại phụ thuộc vào mức độ cân bằng đó. Nếu chưa đạt được cân bằng thì bên trong cô vẫn diễn ra một cuộc đấu tranh không có kẻ thắng cuộc.

"Cô có thể thấy một trong những con người bên trong cô sẽ lấn át và luôn tìm cách kiểm soát những con người còn lại. Thực tế, nếu tìm hiểu đủ lâu, cô sẽ hiểu ảnh hưởng của con người mạnh mẽ nhất ấy đối với cuộc đời cô lớn đến mức nào. Nếu không có sự cân bằng, và nếu cả ba

con người không có những cơ hội như nhau để phát triển, thì doanh nghiệp của cô cũng chẳng đem lại kết quả nào cho cô mà còn phản chiếu sự thiếu cân bằng của chính cô.

“Vì thế, nếu trong doanh nghiệp không có Nhà quản lý duy trì trật tự và Nhà chuyên môn thực hiện công việc thì nó sẽ sớm bị phá sản. Nhưng nếu doanh nghiệp nghiêng về quản lý, không có Doanh nhân hay Nhà chuyên môn thì những trật tự mà Nhà quản lý duy trì chẳng dẫn doanh nghiệp đến kết quả tốt đẹp nào cả. Doanh nghiệp như vậy sẽ sớm giải thể.

“Và nếu doanh nghiệp chú trọng đến hoạt

động chuyên môn, không có Doanh nhân dẫn đường và Nhà quản lý giám sát, Nhà chuyên môn sẽ làm việc đến kiệt sức, họ chỉ biết ngày mai sẽ làm việc tích cực hơn, rồi ngày kia, ngày kìa nữa... Sau đó họ nhận ra trong khi làm việc họ đã bỏ qua nhiều việc quan trọng, và khi quay lại thì đã quá muộn".

Sarah nhìn tôi với vẻ hoài nghi.

"Nhưng tôi không phải Doanh nhân", cô nói.

"Tất cả những gì tôi làm là nướng bánh. Tất cả những gì tôi muốn làm cũng là nướng bánh, giống như Nhà chuyên môn

anh mô tả. Tôi phải làm gì nếu tôi không có tố chất của Nhà quản lý và Nhà kinh doanh?"

Tôi không thể nhịn cười. Thật thú vị! Cuối cùng thì Sarah cũng tìm được câu trả lời, cô nhận ra một con người bên trong chính mình, con người trước đó cô chưa từng biết.

"Trước khi kết luận về điều đó, Sarah ạ, chúng ta hãy xem xét kỹ lưỡng hơn những gì Doanh nhân làm", tôi đáp.

Doanh nhân coi doanh nghiệp là một phần tách rời khỏi chủ doanh nghiệp. Họ đặt ra những câu hỏi như: Tại sao lại

chọn ngành kinh doanh này mà không phải ngành khác? Tại sao lại mở cửa hàng bánh chứ không phải cơ sở chăm sóc sức khoẻ? Nếu cô là thợ làm bánh, việc mở một cửa hàng bánh đối với cô sẽ thuận lợi hơn. Nhưng đó chưa phải điều quan trọng. Nếu cô là một người thợ làm bánh và muốn kinh doanh, cô phải đặt những kinh nghiệm làm bánh ra sau để chú tâm tới những công việc mà người làm kinh doanh phải biết.

Cô tự nhủ: “Đã đến lúc mình tạo dựng một cuộc sống mới; Đã đến lúc mình thử thách trí tưởng tượng và định hình một cuộc sống hoàn toàn mới. Và trong một thế giới đầy ắp những cơ hội này, cách

tốt nhất để làm điều đó là thành lập một doanh nghiệp. Một doanh nghiệp sẽ mang lại mọi thứ mình cần, một doanh nghiệp hoạt động tốt cho dù mình không có mặt ở đó, một doanh nghiệp mà mọi người sẽ có cảm tình ngay từ lần đầu mua hàng, và họ sẽ trở lại vì sức cuốn hút đặc biệt của nó. Tôi tự hỏi không biết doanh nghiệp đó sẽ như thế nào?"

Tôi nói với Sarah: "Câu hỏi đó đúng là câu hỏi của Doanh nhân. Tôi gọi đó là câu hỏi mơ ước, câu hỏi trọng tâm của một Doanh nhân.

"Vì vậy, công việc của một Doanh nhân là luôn tìm tòi để tưởng tượng và mơ

ước, để tận dụng những cơ hội không phải trong quá khứ mà là trong tương lai", tôi tiếp tục, đó là công việc Doanh nhân thực hiện ngay khi khởi sự kinh doanh, và trong mọi giai đoạn trên chặng đường kinh doanh. Tôi muốn biết. Tôi muốn biết. Tôi muốn biết. Giống như mọi nhà phát minh. Giống như mọi nghệ sỹ, hay nghệ nhân, hay các nhà vật lý. Giống như những người làm bánh. Tôi gọi đó là Công việc Tương lai. "Tôi muốn biết", đó là điều thường trực trong suy nghĩ của mọi Doanh nhân".

Sarah cố gắng kìm nén cảm xúc, nhưng tôi thấy trên môi cô thoáng hiện một nụ cười.

Cuối cùng, cô tự tin hỏi tôi: “Làm thế nào tôi có thể làm điều đó? Nếu tôi phải thể hiện như một nhà kinh doanh thực thụ, làm thế nào tôi có thể thay đổi kỹ năng kinh doanh?”

“Bây giờ cô đã hiểu thế nào là công việc của Doanh nhân”, tôi nói. “Đó là một câu hỏi hay. Và để có được câu trả lời, hãy xem hiện nay doanh nghiệp của cô đang nằm ở đâu trong vòng đời doanh nghiệp.

3. GIAI ĐOẠN PHÔI THAI: GIAI ĐOẠN CỦA CÁC NHÀ CHUYÊN MÔN

Người ta thường giả định rằng doanh nghiệp, cũng như con người, sẽ phát triển, lớn lên và thay đổi.

Nhưng đáng tiếc là hầu hết các doanh nghiệp không vận hành theo đúng nguyên lý đó. Trái lại, các doanh nghiệp đều được quản lý theo ý muốn của người chủ, không đúng với những gì một doanh nghiệp cần.

Điều các Nhà chuyên môn muốn lại không phải là tăng trưởng hay thay đổi. Anh ta muốn làm những việc anh ta thích, vào những lúc anh ta thoải mái, thoát khỏi ràng buộc phải làm việc cho sếp.

Nhưng tiếc rằng những điều mà Nhà chuyên môn muốn lại thường làm công ty sụp đổ ngay cả khi nó chưa hoạt động.

Để hiểu được lý do, hãy xem xét ba giai đoạn phát triển của một doanh nghiệp: Giai đoạn phôi thai, Giai đoạn tăng trưởng và Giai đoạn chín muồi.

Việc hiểu từng giai đoạn và những diễn biến tư duy của người chủ doanh nghiệp

trong từng giai đoạn là điều quan trọng để hiểu tại sao hầu hết các doanh nghiệp nhỏ hoạt động không hiệu quả. Từ đó, bạn biết cách để doanh nghiệp của mình không nằm trong số đó.

Sếp không còn tồn tại và bạn, một chuyên gia kỹ thuật, được tự do. Cuối cùng, bạn có thể làm công việc yêu thích trong chính công ty của mình. Bạn tràn trề hy vọng. Xung quanh bạn tràn ngập triển vọng. Giống như cậu học sinh bước vào kỳ nghỉ hè, bạn say sưa với tự do mới tìm thấy.

Ban đầu, doanh nghiệp của bạn cũng chẳng có mấy khó khăn. Là Nhà chuyên

môn, bạn quen với việc "nhận đúng những gì đáng được hưởng". Vì thế thời gian bạn dành cho doanh nghiệp trong giai đoạn phôi thai rất tự nguyện và đầy trách nhiệm. Và bạn rất lạc quan. Có việc để làm đó là những gì bạn cần. Rốt cuộc, bạn dính chặt vào công việc. Bạn luôn nghĩ: "Công việc đó dành cho mình".

Vì vậy bạn cứ hùng hục làm việc. 10, 12, 14 giờ mỗi ngày, bảy ngày trong tuần. Ngay cả khi ở nhà, bạn cũng làm việc. Mọi suy nghĩ, cảm xúc của bạn đều xoay quanh công việc kinh doanh mới mẻ. Những công việc đó chiếm lĩnh tâm trí bạn, bạn dành trọn thời gian để làm

những việc cần thiết cho sự tồn tại của doanh nghiệp.

Nhưng giờ đây bạn không chỉ làm những gì mình biết mà còn cả những việc chưa biết. Bạn không chỉ làm ra sản phẩm mà còn phải mua, bán, vận chuyển chúng. Trong giai đoạn phôi thai, bạn giống như nghệ sỹ tung hứng, bạn tung hết các quả bóng lên không trung và đỡ lấy tất cả.

Rất dễ dàng để nhận ra một doanh nghiệp đang trong giai đoạn phôi thai, đó là chủ doanh nghiệp gắn liền với doanh nghiệp. Nếu không như vậy, chủ doanh nghiệp sẽ không còn doanh nghiệp.

Trong giai đoạn này, thậm chí doanh nghiệp còn được đặt tên theo tên bạn: “JOE’S PLACE”, “TOMMY’S JOINT”, “MARY’S FINE FOODS” để khách hàng không quên bạn là chủ doanh nghiệp.

Nếu bạn may mắn, chẳng bao lâu, công sức của bạn sẽ được đền đáp. Bạn đã làm tốt. Bạn làm việc cật lực. Khách hàng không quên điều đó. Họ sẽ quay trở lại. Họ giới thiệu cho bạn mình. Rồi những người bạn lại giới thiệu cho người bạn khác v.v... Tất cả đều nhắc đến Joe, Tommy và Mary. Tất cả đều nhắc đến bạn.

Liệu bạn có tin khách hàng nhận xét rằng không một ai giống Joe, Tommy và Mary. Joe, Tommy và Mary như những người bạn của chúng tôi vậy. Họ làm việc chăm chỉ để kiếm tiền, Joe là người thợ cừ nhất mà tôi từng tới cắt tóc. Tommy là người thợ in giỏi nhất tôi từng đến in. Mary làm ra những chiếc bánh sandwich thịt bò viên ngon nhất mà tôi được ăn. Khách hàng của bạn rất thích đến với bạn. Họ liên tục ghé qua, từng đoàn, từng đoàn.

Bạn muốn được như vậy!

Nhưng rồi mọi chuyện thay đổi. Ban đầu hơi khó nhận thấy, nhưng dần trở nên rõ

ràng. Bạn đang tụt lùi dần về phía sau. Những việc phải làm nhiều dần lên so với khả năng của bạn. Khách hàng tìm đến rất đông. Họ cần bạn, họ muốn sản phẩm dịch vụ của bạn. Bạn làm việc với tốc độ khủng khiếp.

Và rồi điều tất yếu đã xảy ra. Bạn, nghệ sỹ tung hứng, bắt đầu làm rơi một vài quả bóng.

Không gì có thể cứu vãn điều này. Cho dù cố gắng đến đâu, bạn vẫn không thể bắt được tất cả bóng. Niềm say mê với khách hàng của bạn xẹp dần. Việc giao hàng trước vẫn đúng giờ nay thành trễ. Sản phẩm có những dấu hiệu kém chất

lượng. Không có gì còn được như ban đầu.

Những kiểu tóc Joe cắt không còn đẹp như trước. "Tôi muốn cắt ngắn ở đằng sau chứ không phải ở hai bên". "Tôi không phải là Fred, đó là anh trai tôi, và tôi cũng chưa bao giờ cắt kiểu húi cua".

Những bản in của Tommy bắt đầu giảm chất lượng: chữ không đều, lỗi ấn loát, vệt mực in, màu ra không đúng, khổ giấy đặt sai. "Tôi không đặt in danh thiếp, tôi đặt in bìa catalog". "Màu hồng à? Tôi bảo in màu nâu cơ mà".

Những chiếc bánh sandwich thịt bò viên

to và thơm ngon của Mary bỗng giống như món pastrami (thịt bò hun khói tẩm gia vị). "Không phải anh hỏi mua pastrami à?" Một giọng cáu kỉnh gọi vọng ra, "Bánh sandwich pastrami của tôi đâu? Đây là thịt bò viên". Và một giọng nói khác: "Sao lại có hạt đậu trong bánh mỳ thịt của tôi?"

Lúc đó bạn sẽ làm gì? Bạn lại gồng mình lên làm việc tích cực hơn. Bạn đổ nhiều thời gian và sức lực hơn vào công việc.

Nếu trước đó mỗi ngày bạn làm việc 12 tiếng thì giờ đây bạn làm việc 14 tiếng.

Nếu trước đó mỗi ngày bạn làm việc 14

tiếng thì giờ đây bạn làm việc 16 tiếng.

Nếu trước đó mỗi ngày bạn làm việc 16 tiếng thì giờ đây bạn làm việc 20 tiếng. Nhưng vẫn không thể nào hết việc.

Và thật ngạc nhiên khi Joe, Tommy và Mary đều ước giá như không có tên mình trên biển hiệu. Họ muốn ẩn náu.

Vào khuya ngày thứ Bảy, sau một tuần làm việc sôi động, bạn lại mải mê nghiên cứu sách vở cố gắng tìm một cái gì có ý nghĩa trong đống việc hỗn độn, suy nghĩ về tất cả những công việc bạn chưa hoàn thành trong tuần vừa qua, và những việc đang chờ bạn trong tuần tới. Bạn chợt

nhận ra không thể hoàn thành những việc đó. Đơn giản là bạn không còn cách nào để tự mình làm chừng ấy công việc.

Trong chốc lát, bạn nhận ra rằng việc kinh doanh của bạn chính là cái ông Sếp mới của bạn. Thế là vẫn chẳng thoát được ông Sếp trên đầu.

Giai đoạn phôi thai sẽ kết thúc khi người chủ nhận ra rằng doanh nghiệp không thể tiếp tục hoạt động theo cách họ đang làm. Để có thể tồn tại, nó cần thay đổi.

Khi nhận ra điều đó, thì cũng là lúc bạn đã trải qua nhiều thất bại trong kinh doanh.

Những điều xảy ra tiếp theo trong doanh nghiệp sẽ được đề cập đến trong giai đoạn tăng trưởng.

Sarah lại trở về với khuôn mặt của một kẻ thất bại. Tôi đã nhìn thấy nét mặt như vậy ở vô số khách hàng. Khi Nhà chuyên môn trở thành chủ doanh nghiệp, họ phải đối mặt với thực tế, họ cảm thấy tuyệt vọng. Thách thức dường như quá lớn. Nhưng tôi cảm nhận Sarah sẽ đấu tranh với ý tưởng và với chính mình, cho đến khi cô làm được điều đó.

Cô nói: “Tôi nghĩ rằng tôi vẫn không thể thay đổi. Là một Nhà chuyên môn thì có

gì sai? Tôi đã từng say mê công việc mình làm. Và nếu không phải làm tất cả những việc khác thì tôi vẫn sẽ yêu thích công việc đó".

"Tất nhiên là như vậy", tôi trả lời, "và đó chính là vấn đề cần bàn.

"Sẽ chẳng có vấn đề gì xảy ra khi cô là một Nhà chuyên môn. Mọi việc chỉ trở nên không ổn khi Nhà chuyên môn cũng muốn sở hữu một doanh nghiệp. Bởi vì khi Nhà chuyên môn trở thành chủ doanh nghiệp, sự tập trung của họ bị đảo ngược. Cô nhìn nhận sự việc theo hướng từ dưới lên thay vì từ trên xuống. Tầm nhìn của cô chỉ ở mức chiến thuật chứ

chưa phải ở tầm chiến lược. Cô thấy được công việc phải làm. Với cách thức tổ chức của mình, cô lập tức bắt tay vào những việc đó. Cô tin tưởng rằng một doanh nghiệp được tạo thành từ một loạt những công việc khác nhau, trong khi thực tế không chỉ có vậy.

“Nếu cô muốn làm việc trong một doanh nghiệp, hãy chọn doanh nghiệp của người khác, đừng tới làm việc trong doanh nghiệp của chính mình. Bởi vì trong khi cô trả lời điện thoại, trong khi cô đang nướng bánh, trong khi cô đang lau cửa sổ và sàn nhà,... vẫn có những việc quan trọng hơn chưa thực hiện. Thật trớ trêu, những việc cô chưa làm là những việc

quan trọng liên quan đến chiến lược, đến việc đưa doanh nghiệp phát triển đi lên.

"Nếu chỉ có công việc chuyên môn thôi thì chẳng có vấn đề gì cả, công việc đó rất thú vị."

"Vấn đề chỉ nảy sinh khi Nhà chuyên môn giành hết công việc của người khác. Khi Nhà chuyên môn lấp đầy thời gian của cô bằng công việc. Khi Nhà chuyên môn lẩn tránh những thử thách trong việc phát triển doanh nghiệp. Khi Nhà chuyên môn lùi bước trước vai trò quản trị vô cùng cần thiết, là huyết mạch, động lực của một doanh nghiệp và lùi bước trước vai trò quản lý rất quan trọng để tạo cân

bằng của tổ chức và là nền tảng hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp.”

“Là một Nhà chuyên môn giỏi chưa đủ để có thể xây dựng một doanh nghiệp hiệu quả. Hầu hết những Nhà chuyên môn khi sở hữu một doanh nghiệp đều bị những công việc mang tính chiến thuật chiếm hết thời gian, khiến công việc của họ trở nên phức tạp, ít hiệu quả.”

“Sarah, tôi biết cô hiểu điều đó có nghĩa là thế nào. Cô có thấy rằng, nếu cô vẫn nhìn doanh nghiệp với con mắt của một Nhà chuyên môn, cô sẽ tiếp tục gặp phải những trở ngại?” Tôi nhẹ nhàng hỏi.

Tôi nhận thấy Sarah vẫn đang cố gắng tìm ra cách thức khác cho những công việc cô vẫn làm. Tôi chờ câu hỏi của cô.

“Nhưng tôi không thể tưởng tượng cửa hàng của tôi sẽ như thế nào nếu không có tôi ở đó”, cô nói. “Cái cửa hàng đó luôn phải có tôi. Nếu không, khách hàng sẽ đi mua ở chỗ khác. Thế thì có gì sai ?”.

“Ồ, hãy nghĩ về điều đó”, tôi nói. “Khi cửa hàng của cô quá phụ thuộc vào cô, vào tác phong, tính cách, tài năng, lòng nhiệt tình của cô và nếu cô không có ở đó thì tại sao khách hàng lại không thể tìm đến một cửa hàng khác, phải không?

“Trong một doanh nghiệp như vậy, điều khách hàng quan tâm không phải là khả năng doanh nghiệp đáp ứng nhu cầu của họ mà là khả năng của chính cô. Đó chính là vấn đề.

“Điều gì xảy ra nếu cô không muốn làm việc ở đó? Nếu cô muốn ở một nơi khác? Muốn đi nghỉ? Muốn ở nhà? Đọc một cuốn sách? Làm vườn? Liệu đôi lúc cô có muốn đến một nơi nào khác thay vì đến công ty của mình, đáp ứng yêu cầu của khách hàng, những người rất cần cô vì cô là người duy nhất có thể làm được điều đó?

“Điều gì sẽ xảy ra nếu cô bị ốm hay cảm

thấy mệt mỏi? Hoặc khi cô thấy ngại làm việc?

"Cô có thấy không? Nếu doanh nghiệp quá phụ thuộc vào cô thì cô chỉ sở hữu một công việc chứ không phải một doanh nghiệp. Đó là công việc tồi tệ nhất trên đời.

"Và đó không phải là mục đích để cô kinh doanh.

"Mục đích bước vào thương trường là để tự do làm việc và tạo việc làm cho người khác.

"Mục đích bước vào thương trường là để

mở rộng tầm nhìn. Vì thế cô muốn làm ra sản phẩm gì đó thỏa mãn một nhu cầu chưa hề được đáp ứng trên thị trường. Qua đó, cô tạo được cuộc sống thú vị cho chính mình".

Sarah nói: "Tôi ghét phải thay đổi, điều gì sẽ xảy ra nếu tôi vẫn muốn làm công việc chuyên môn trong doanh nghiệp của mình? Sẽ thế nào nếu tôi chẳng muốn làm việc gì khác ngoài việc đó?"

Tôi nhấn mạnh: "Vậy cô hãy từ bỏ việc kinh doanh, càng sớm càng tốt. Cô không thể "vừa ăn vừa để dành". Cô không thể bỏ qua công việc tài chính, marketing, bán hàng và hành chính. Cô không thể

tảng lời yêu cầu của nhân viên rằng cô phải có khả năng lãnh đạo, khả năng quản lý, có mục đích, và nhiều điều khác nữa. Mục đích duy nhất của nhân viên là hỗ trợ cô thực hiện công việc. Do đó, cô cần hiểu cách thức hoạt động của doanh nghiệp, hiểu được các khái niệm có liên quan đến doanh nghiệp như luồng tiền ra vào, sự tăng trưởng, tâm lý của khách hàng, của đối thủ cạnh tranh, v.v...

Tôi tiếp tục nói, vẻ mặt của Sarah bắt đầu tươi hơn, "Vấn đề là, nếu cô thành lập doanh nghiệp để có cơ hội làm những gì cô đã làm trước đó, để vừa kiếm được nhiều tiền vừa tự do hơn thì cô thật là tham lam - tôi biết nói như vậy hơi khó

nghe, nhưng quả thật sự tham lam chắc chắn sẽ làm hại cô và cả doanh nghiệp của cô”.

Tôi ngừng lại trong giây lát rồi tiếp tục, bởi tôi thấy Sarah chưa hoàn toàn bị thuyết phục.

“Cô không thể xây dựng doanh nghiệp hiệu quả từ điểm xuất phát hiện tại. Cô không thể đóng vai trò của một Nhà chuyên môn và quên đi vai trò của Doanh nhân và Nhà quản lý chỉ vì cô không sẵn sàng phát huy những tố chất đó.”

“Bởi vì, khi quyết định thành lập một

doanh nghiệp, cô sẽ tham gia vào một cuộc chơi lớn, lớn hơn bất kỳ cuộc chơi nào cô từng tham gia trước đó.”

“Và để tham gia vào cuộc chơi mới: xây dựng một doanh nghiệp nhỏ thực sự có hiệu quả, cô cần nuôi dưỡng và phát huy tố chất doanh nhân của mình, cô cũng cần quan tâm đến phẩm chất quản lý để tạo sự nề nếp và biến ý tưởng của Doanh nhân thành hành động thực tế. Nếu không làm được như vậy, doanh nghiệp của cô sẽ ngày càng thu hẹp, cô sẽ bị đẩy ra sát bờ vực và cuối cùng sẽ rơi xuống vực.”

“Vì thế, dù muốn hay không, chúng ta cũng phải nắm được luật chơi. Một điều

thú vị là khi cô bắt đầu, khi Nhà chuyên môn bên trong cô bắt đầu nhường bước cho những con người khác, cuộc chơi sẽ trở nên hấp dẫn hơn so với tưởng tượng của cô vào thời điểm này trong vòng đời doanh nghiệp.”

“Hãy giải thích rõ hơn về điều đó”, Sarah nói. “Tôi thực sự muốn biết.”

Tôi sẽ giải thích. Nhưng trước tiên, hãy chuyển sang giai đoạn tăng trưởng, giai đoạn thứ hai trong quá trình phát triển của một doanh nghiệp nhỏ.

4. GIAI ĐOẠN TĂNG TRƯỞNG: NHẬN ĐƯỢC SỰ TRỢ GIÚP

Là người cầm quyền, chúng ta đã mắc phải những sai lầm từ khủng hoảng cho đến các chương trình cấp tốc, trở nên mất phương hướng trước một tương lai không kế hoạch, không hy vọng, không viễn cảnh.

- ALVIN TOFLER, The third wave

Trong vòng đời của một doanh nghiệp,

giai đoạn tăng trưởng bắt đầu khi bạn quyết định tìm kiếm sự trợ giúp.

Chẳng có dấu hiệu nào để chúng ta biết được khi nào doanh nghiệp phát triển đến giai đoạn này. Nhưng giai đoạn này luôn được báo trước bằng một cuộc khủng hoảng trong giai đoạn phôi thai.

Mọi doanh nghiệp tồn tại được đều phải trải qua giai đoạn tăng trưởng. Người chủ của những doanh nghiệp ấy phải nhờ đến sự giúp đỡ từ bên ngoài.

Liệu bạn, một Nhà chuyên môn đã quá tải với công việc, sẽ cần đến sự hỗ trợ nào?

Câu trả lời thật đơn giản: đó là sự hỗ trợ về chuyên môn.

Một người có kinh nghiệm.

Một người có kinh nghiệm trong lĩnh vực kinh doanh của bạn.

Một người biết cách thực hiện các công việc chuyên môn, thường là những công việc bạn không thích làm.

Người chủ doanh nghiệp có khả năng bán hàng sẽ tìm kiếm một người đảm nhiệm việc sản xuất.

Người chủ doanh nghiệp có khả năng sản

xuất sẽ tìm kiếm một người bán hàng.

Và hầu hết họ đều cố gắng tìm được một người nào đó để làm công việc kế toán, bởi vì đa số các chủ doanh nghiệp nhỏ không thích và thường xao nhãng công việc này.

Vì thế bạn tuyển nhân viên đầu tiên, đó là Harry, một nhân viên kế toán 68 tuổi, ông đã làm công việc này từ năm 12 tuổi ở Old Country.

Harry thành thạo công việc kế toán. Ông biết làm công việc này bằng tám ngoại ngữ. Nhưng quan trọng nhất, Harry có 22 năm kinh nghiệm làm kế toán trong một

công ty tương tự như công ty của bạn. Chẳng có công việc nào trong doanh nghiệp của bạn mà Harry không biết.

Và giờ đây khi ông trở thành nhân viên của bạn, tình hình có vẻ sáng sủa hơn.

Bạn đã chuyền quả bóng công việc sang cho người khác.

Đó là một buổi sáng thứ Hai. Harry tới. Bạn chào đón ông và cảm thấy hơi luống cuống. Bạn đã mất cả tuần để chuẩn bị cho giờ phút này. Bạn sửa soạn một chỗ rộng rãi cho ông ấy. Bạn sắp xếp sổ sách và đặt một chồng thư chưa mở trên bàn ông. Bạn mua bộ tách cà phê có in chữ

“Harry”. Thậm chí, bạn còn chu đáo tới mức đặt một chiếc đệm lên ghế của ông (vì ông sẽ ngồi đó trong một thời gian dài).

Doanh nghiệp nào cũng có những thời điểm quan trọng, khi chủ doanh nghiệp thuê nhân viên đầu tiên để làm những công việc anh ta không tự làm được, hay không muốn làm. Trong doanh nghiệp của bạn, Harry chính là nhân viên đó và sáng thứ Hai là thời điểm quan trọng đó.

Hãy suy nghĩ về điều này.

Bạn đã tiến được một bước dài. Những sổ sách giờ nằm trên bàn của Harry thay

vì trên bàn bạn.

Harry sẽ trở thành người duy nhất hiểu rõ bạn và doanh nghiệp của bạn.

Harry sẽ xem xét sổ sách kế toán và nắm được tình hình của công ty.

Harry, nhân viên đầu tiên và quan trọng nhất của bạn sẽ biết điều bí mật mà bạn đang giấu kín: đó là bạn không hề biết những gì bạn đang làm!

Nhưng ông ấy sẽ làm gì khi biết những điều đó?

Ông ấy sẽ cười nhạo?

Ông ấy sẽ khóc?

Ông ấy sẽ bỏ đi?

Hay ông ấy vẫn sẽ tới làm việc?

Và nếu Harry không đảm nhận việc kế toán thì ai sẽ làm?

Nhưng bỗng nhiên bạn nghe thấy tiếng lách cách nhẹ nhàng và chuyên nghiệp từ bàn phím máy tính trên bàn Harry.

Ông ấy đang làm việc.

Ông ấy sẽ ở lại.

Bạn không thể tin nổi may mắn của mình.

Bạn sẽ không phải làm công việc kế toán nữa.

Trong giây lát, bạn bỗng hiểu kinh doanh là thế nào, điều trước đây bạn không bao giờ hiểu được.

"Tôi không còn phải làm công việc đó nữa!"

Cuối cùng bạn cũng được tự do. Nhà quản lý bên trong bạn đang thức dậy và Nhà chuyên môn tạm thời ẩn mình. Những lo ngại của bạn không còn nữa.

Giờ đã có người làm những việc đó.

Nhưng khi đó, sự tự do bạn có được không giống như tự do của một Nhà quản lý.

Vì đó là kiểu quản lý từ bỏ trách nhiệm chứ không phải quản lý bằng giao việc.

Nói ngắn gọn, cũng giống như các chủ doanh nghiệp khác, bạn giao công việc kế toán cho Harry và phó mặc ông muốn làm gì thì làm.

Bạn đã tự do, ở một mức độ tương đối, vì suy cho cùng thì bạn vẫn phải làm những việc khác.

Nhưng giờ đây khi đã có Harry, mọi thứ bắt đầu thay đổi.

Bởi vì khi Harry không ngập đầu trong đống sổ sách, bạn sẽ nhờ ông trả lời điện thoại.

Và khi ông không nghe điện thoại, bạn sẽ nhờ ông giao nhận hàng.

Và khi ông không giao nhận hàng, ông cũng có thể làm việc với một vài khách hàng.

Và khi ông không làm việc với khách hàng, ai mà biết được bạn còn nghĩ ra

việc gì cho ông nữa.

Mọi việc đã trở nên dễ dàng hơn. Cuộc sống của bạn biến thành một giấc mơ.

Bạn dành nhiều thời gian hơn cho bữa trưa: 30 phút thay vì 15 phút.

Bạn rời công ty sớm hơn: 8h chứ không phải 9h như trước.

Thỉnh thoảng Harry tới chỗ bạn để đề đạt những gì ông cần, và bạn để ông tự xử lý. Sẽ chẳng có vấn đề xảy ra vì Harry lo hết những việc lặt vặt. Bạn còn có những công việc khác quan trọng hơn.

Harry cần thêm người. Việc kinh doanh bắt đầu phát triển. Bạn bận nên nhờ ông tuyển nhân viên. Ông làm theo. Harry thật tuyệt vời. Bạn chẳng cần suy nghĩ gì về những việc ông làm, cũng như cách làm việc của ông. Ông không bao giờ phàn nàn. Ông chỉ biết đến công việc. Ông làm tất cả những việc bạn không muốn làm. Đó là điều tuyệt vời nhất. Bạn trở thành ông chủ, làm những việc bạn thích, còn Harry đảm nhận tất cả công việc khác. Chà, đúng là cuộc sống của một Doanh nhân.

Và rồi, những điều không mong đợi đã đến.

Một khách hàng gọi điện đến phàn nàn về cách xử sự không đúng mực của một nhân viên của bạn. “Đó là ai?”, bạn hỏi và tỏ ra bực bội. Cô ấy không biết, nhưng bạn hiểu nếu có những người như vậy trong doanh nghiệp, bạn sẽ mất khách hàng.

Bạn hứa sẽ làm rõ việc đó.

Ngân hàng gọi điện cho biết bạn đã rút quá số tiền trong tài khoản. “Làm sao có chuyện đó được?”, bạn hỏi lại, tim đập mạnh. Họ không thể trả lời, nhưng nếu bạn không xem lại tình hình này thì họ sẽ “có biện pháp xử lý khoản thấu chi”.

Bạn hứa sẽ tìm hiểu việc đó.

Nhà cung cấp gắn bó lâu nhất với bạn gọi điện cho biết đơn hàng tuần trước có sự nhầm lẫn, vì thế hàng hóa sẽ bị giao muộn 10 tuần. Bạn sẽ phải nhận số hàng dư. “Sao có chuyện như vậy được?”, bạn hỏi lại. Họ không biết, nhưng nếu bạn không thể quản lý các đơn hàng tốt hơn, họ sẽ tìm khách hàng khác.

Bạn hứa sẽ xem xét việc đó.

Tại cảng giao hàng, bạn tới gần một đứa trẻ được Harry thuê làm việc. Nó đang gói một kiện hàng. Bạn nhìn kiện hàng và bực tức. “Ai dạy cháu gói hàng thế

này?”, bạn hỏi đứa trẻ. Đứa trẻ tỏ ra ngạc nhiên. “Không ai dạy cháu phải làm thế nào à? Đưa nó cho chú. Chú sẽ tự làm”.

Và bạn tự tay gói kiện hàng.

Vào các buổi chiều, bạn tới xem xét các dây chuyền sản xuất. “Ai dạy anh làm kiểu đó?”, bạn cáu kỉnh với nhân viên sản xuất. “Không ai chỉ cho anh phải làm thế nào cho đúng à? Đây này, đưa cho tôi. Tôi sẽ tự làm”.

Và bạn làm thật.

Ngay buổi sáng hôm sau, bạn lại nói

chuyện với nhân viên bán hàng Harry mới nhận vào làm.

"Điều gì đã xảy ra với khách hàng A?", bạn hỏi. Câu trả lời của cô khiến bạn nổi cơn thịnh nộ. "Khi chăm sóc khách hàng đó, tôi chẳng bao giờ để xảy ra trục trặc kiểu này cả", bạn rền rĩ. "Để đó cho tôi. Tôi sẽ tự làm việc đó".

Và bạn đã làm.

Rồi sau đó nhân viên giao nhận nhìn sang nhân viên sản xuất, cả hai người cùng nhìn sang nhân viên bán hàng mới, và tất cả họ đều nhìn Harry, như muốn hỏi: "Cái ông chết tiệt này là ai?", Harry

nhún vai và nói (như một người từng trải với 50 năm làm thuê): "Ồ, ông chủ ấy mà".

Nhưng, hãy chú ý: những gì Harry biết chính là những thứ bạn phải học.

Trong thời kỳ đầu tại các doanh nghiệp đang ở giai đoạn tăng trưởng, quản lý bằng cách giao phó mọi việc cho người khác sẽ gây ra hậu quả. Khoảng thời gian này, lượng công việc vượt quá khả năng của bạn và cả những nhân viên trong công ty bạn.

Điều Harry biết và cũng là điều bạn cần học đó là trong thời kỳ đầu của giai đoạn

này, mọi việc sẽ diễn ra nhanh hơn và với tần suất cao hơn lúc bạn tự mình làm mọi việc.

Và khi mọi việc trở nên nghiêm trọng, bạn nhận ra rằng không nên tin tưởng Harry.

Bạn không nên tin tưởng bất kỳ ai.

Khi công việc tăng lên với tốc độ chóng mặt, bạn nhận ra không ai quan tâm đến công việc của bạn bằng chính bạn.

Chẳng ai sẵn sàng làm việc cật lực như bạn.

Chẳng ai có sự phán đoán, khả năng, mong muốn và sự quan tâm như của bạn.

Để mọi việc được hoàn thành đúng, chính bạn là người thực hiện.

Vì thế khi bạn giao phó công việc cho người khác, đến lúc bạn quay trở lại thì mọi việc trở nên rối tung. Điều này chẳng có gì lạ. Khi tới bất kỳ doanh nghiệp nào đang trong giai đoạn tăng trưởng, bạn sẽ thấy chủ doanh nghiệp làm việc bận rộn. Họ làm mọi việc trong doanh nghiệp, mặc dù họ có những nhân viên đảm nhận những việc đó.

Thật trớ trêu, họ làm càng nhiều thì nhân

viên của họ làm càng ít. Vì thế họ can thiệp nhiều hơn vào những việc nhân viên đang làm.

Harry biết điều này từ lúc ông mới bắt đầu làm.

Ông nói với bạn, người chủ mới của ông, rằng bạn luôn can thiệp vào công việc.

Ông nói rằng công việc sẽ không bao giờ được hoàn thành đúng ý người chủ. Bởi người chủ luôn thay đổi cách nghĩ về công việc cần hoàn thành cũng như cách triển khai nó.

Tuy nhiên, điều mà Harry không biết là

tại sao bạn lại như vậy.

Không phải những nhân viên làm bạn trở nên phát khùng.

Không phải những khách hàng phàn nàn làm bạn nổi điên.

Không phải ngân hàng, hay người bán hàng, hay những kiện hàng được gói không đúng quy cách dồn bạn vào chân tường.

Không phải vì "không có ai chú ý đến công việc" hoặc "chẳng có việc gì hoàn thành đúng thời hạn" mà bạn bực mình.

Không, đó không phải là nguyên nhân của mọi rắc rối.

Nguyên nhân là ở chỗ chính bạn không biết làm những việc đó bằng cách khác.

Bạn trở nên vô vọng, cần sự giúp đỡ của người khác. Để xử lý theo cách khác bạn cần thức tỉnh những con người đang ngủ say bên trong bạn - Doanh nhân và Nhà quản lý - và sau đó giúp họ phát triển những kỹ năng để phục vụ cho doanh nghiệp bạn.

Nhưng Nhà chuyên môn trong bạn không chịu đứng sau. Nhà chuyên môn cần phải làm việc.

Nhà chuyên môn trong bạn phải luôn bận rộn, anh ta vừa mới vươn tới ranh giới của vùng tự do.

Tôi nhìn Sarah và thấy được nghị lực của cô.

Sarah đã thấy một điều gì đó trong quá trình chúng tôi trò chuyện, về khoảng an toàn rất có ý nghĩa đối với cô.

Bằng trực giác, tôi biết rằng chúng tôi vừa mới nắm bắt được khoảng an toàn đó.

5. BÊN NGOÀI KHOẢNG AN TOÀN

Sự thay đổi mạnh mẽ tạo nên mâu thuẫn bên trong hệ thống và nảy sinh yêu cầu hình thành thể thống nhất mới. Điều này phụ thuộc vào cách thức đáp ứng yêu cầu, dù quá trình thay đổi diễn ra suôn sẻ hay đầy biến động.

- ERIC HOFFER

Mọi doanh nghiệp trong giai đoạn tăng trưởng đều đạt tới một điểm nằm ngoài

Khoảng an toàn của chủ doanh nghiệp. Ở trong Khoảng an toàn, chủ doanh nghiệp cảm thấy có khả năng kiểm soát những gì diễn ra xung quanh, còn khi ra ngoài Khoảng an toàn, họ mất dần sự kiểm soát.

Đối với Nhà chuyên môn, Khoảng an toàn được xác định bằng những công việc họ tự mình làm được.

Đối với Nhà quản lý, Khoảng an toàn được xác định bằng số lượng những người làm chuyên môn họ có thể quản lý hiệu quả hoặc số lượng nhà quản lý cấp dưới họ.

Đối với Doanh nhân, Khoảng an toàn phụ thuộc vào số nhà quản lý họ có thể trao đổi về tầm nhìn của mình.

Khi tăng trưởng, tất nhiên doanh nghiệp sẽ vượt ra ngoài tầm kiểm soát của người chủ, họ không thể theo sát mọi hoạt động, không thể tự mình giám sát tiến độ giống Nhà chuyên môn thường làm.

Họ chỉ làm những công việc họ biết, do đó họ thường rời bỏ chức vụ quản lý và chuyển giao cho một người khác, lấy ví dụ như Harry chẳng hạn.

Khi đó, sự tuyệt vọng sẽ biến thành niềm

hy vọng. Họ hy vọng rằng Harry sẽ giải quyết ổn thỏa mọi việc và sẽ không phải lo lắng về điều gì nữa.

Nhưng Harry cũng có những nhu cầu riêng. Harry là một Nhà chuyên môn. Anh ta cần nhiều hơn những gì Nhà chuyên môn hiện đang làm Chủ doanh nghiệp hướng dẫn. Anh ta cần biết tại sao phải làm những việc đó, những tiêu chuẩn đánh giá công việc anh ta làm. Anh ta cũng cần biết doanh nghiệp sẽ đi đến đâu và khi nào những việc anh ta làm khớp với chiến lược của doanh nghiệp.

Để thực hiện công việc hiệu quả, Harry cần một nhà quản lý. Việc thiếu nhà quản

lý sẽ khiến cho doanh nghiệp ngày càng đi xuống.

Vì doanh nghiệp vượt ra ngoài Khoảng an toàn của người sở hữu và hoạt động ngày càng giảm sút. Khi đó chủ doanh nghiệp sẽ có ba hướng đi (và cũng là ba hướng chuyển mình): một là quay trở lại giai đoạn phôi thai; hai là bị phá sản; hoặc ba là cố duy trì sự tồn tại.

Hãy xem xét từng trường hợp.

Quay trở lại giai đoạn phôi thai

Một trong những phản ứng của Nhà chuyên môn - chủ doanh nghiệp trước mớ

bòng bong ở giai đoạn tăng trưởng là "quay trở lại giai đoạn phôi thai". Nếu bạn không thể kiểm soát được sự rối loạn, hãy thoát ra khỏi nó.

Quay trở lại như thời kỳ đầu, lúc bạn tự mình làm mọi việc, không có nhiều nhân viên, không quá nhiều khách hàng, không quá nhiều khoản phải thu không thu được và khoản phải trả không trả được và cũng không có quá nhiều hàng tồn kho.

Nói đơn giản, hãy quay trở lại lúc doanh nghiệp có quy mô nhỏ.

Hàng ngàn người làm như vậy. Họ sa thải nhân viên, khoanh lại những khoản phải

trả, thuê một địa điểm nhỏ, bố trí máy móc ở một góc, đặt điện thoại trên bàn làm việc, và quay lại tự mình làm tất cả mọi việc.

Họ trở lại làm chủ, một người chủ duy nhất, làm tất cả công việc một mình, nhưng họ thoải mái với cảm giác kiểm soát mọi việc.

"Còn điều gì không ổn nữa đây?", họ tự hỏi, và lập tức quên rằng họ vừa trải qua giai đoạn rối ren. Chính điều này có thể sẽ gây ra những bất ổn.

Một buổi sáng, sáu tuần hay sáu năm sau ngày bạn thu hẹp quy mô của doanh

nghiệp, bạn sẽ lại gặp những rắc rối không thể tránh khỏi.

Bạn thức dậy và thấy vợ bạn quay sang nói: “Có chuyện gì vậy? Trông anh không được khoẻ”.

“Anh cảm thấy không ổn lắm”, bạn trả lời.

“Nói cho em biết có chuyện gì được không?”, cô ấy hỏi.

“Đơn giản thôi, anh không muốn đến công ty chút nào”, bạn trả lời.

Khi đó vợ bạn sẽ thốt lên: “Nhưng nếu

anh không đến thì ai sẽ đến?”

Và bỗng nhiên, bạn nhận ra tình cảnh của mình.

Bạn nhận ra một sự thực mà bạn cố tình lảng tránh trong những năm qua, đó là:

Bạn không sở hữu một doanh nghiệp mà chỉ là một công việc. Còn nữa, đó là một công việc tồi tệ nhất trên thế giới.

Bạn không thể đóng cửa doanh nghiệp, bởi vì làm như vậy, bạn sẽ không có thu nhập.

Bạn không thể rời khỏi nơi làm việc, bởi

vì nếu bạn nghỉ ai sẽ hoàn thành công việc.

Bạn không thể bán doanh nghiệp, bởi chẳng ai muốn mua một công việc.

Lúc này, lòng bạn tràn ngập tuyệt vọng và hoài nghi giống như mọi người chủ doanh nghiệp khác.

Nếu như bạn đã từng có một ước mơ dù nhỏ, thì giờ nó cũng bay xa. Và mong muốn được bận rộn cũng bay theo cùng ước mơ đó.

Bạn không muốn lau cửa sổ nữa.

Bạn không muốn quét nhà nữa.

Khách hàng trở thành mối bận tâm chứ không còn là cơ hội. Bởi vì nếu có người mua hàng, bạn phải làm việc.

Những tiêu chuẩn bạn đặt ra bắt đầu bị vi phạm.

Biển hiệu trước cửa bị mờ và bong dần. Và bạn cũng chẳng bận tâm.

Bởi vì khi ước mơ đã bay xa, sẽ chỉ còn lại công việc. Chỉ còn những thói quen. Chỉ còn vòng quay ngày-qua-ngày với những công việc không mục đích.

Cuối cùng, bạn muốn đóng cửa doanh nghiệp. Chẳng có gì ngăn cản bạn làm điều đó.

Theo Hiệp hội các doanh nghiệp nhỏ, mỗi năm ở Mỹ có hơn 400.000 doanh nghiệp như vậy ngừng hoạt động.

Cũng thật dễ hiểu.

Doanh nghiệp từng là nơi gửi gắm khát vọng vươn lên trong cuộc đời bạn và giờ đây khi triển vọng không còn, doanh nghiệp trở thành nơi chứa đựng những giấc mơ đã chết.

Phá sản

Một doanh nghiệp trong giai đoạn tăng trưởng còn một sự lựa chọn khác đỡ nhọc nhằn hơn so với việc "quay trở lại giai đoạn đầu". Đó là tiếp tục tăng trưởng nhanh hơn cho đến khi mất đà và phá sản.

Có vô số những doanh nghiệp như vậy: Itel, Osbourne Computer, Coleco và rất nhiều nữa. Những công ty "phá sản" này đều do các Nhà chuyên môn thành lập. Những chủ doanh nghiệp này chỉ chú trọng đến hàng hóa chứ không để tâm đến hoạt động của doanh nghiệp.

Những doanh nghiệp "phá sản" biểu hiện

cho thời đại chúng ta.

Đó là những doanh nghiệp công nghệ cao.

Sự bùng nổ của công nghệ mới với rất nhiều phát minh sáng chế khiến nhiều nhà khoa học đổ xô vào lĩnh vực kinh doanh.

Với khả năng sáng tạo dường như vô hạn của mình, các nhà khoa học - chủ doanh nghiệp làm ngập tràn thị trường bằng một loạt những sản phẩm mới.

Tiếc thay, hầu hết những công ty này chỉ lách qua được cánh cửa để rồi sau cánh cửa đó, những yếu tố không thể kiểm soát

được khiến họ khó khăn và thất bại.

Trong giai đoạn tăng trưởng, sự quá tải về công việc khiến một công ty bình thường khó khăn, dần trở thành những tai hoạ khiến doanh nghiệp phá sản. Khi sự hỗn loạn ngày càng tăng, để duy trì những đột phá về công nghệ, Nhà chuyên môn và nhân viên hiếm khi có thời gian rảnh rỗi để vạch kế hoạch. Nhu cầu hàng hóa tăng nhanh và vượt quá khả năng sản xuất của họ.

Kết quả thật tồi tệ. Doanh nghiệp trở nên rối tung. Nhiều người xem sự phát triển bùng nổ đó như hậu quả tất yếu của việc kinh doanh trong ngành "phát triển

nhanh", trong một thị trường mà sự may mắn, nhanh nhạy và dám nghĩ dám làm là những yếu tố cần thiết để thành công.

Thực tế lại hoàn toàn khác.

Nếu chỉ có sự may mắn, nhanh nhạy và công nghệ thì chưa đủ, bởi vì sẽ có những người khác may mắn hơn, nhanh nhạy hơn và giỏi về công nghệ hơn. Thật đáng tiếc, khi đang ở trong cuộc chạy đua người ta có ít thời gian để lắng nghe. Vì vậy, nhà khoa học làm chủ doanh nghiệp cho rằng chiến thắng cần sự phản xạ, một chút tài năng và một chút may mắn.

Tồn tại trong giai đoạn tăng trưởng

Trong giai đoạn tăng trưởng, lựa chọn kịch tính nhất đối với doanh nghiệp là duy trì sự tồn tại theo đúng nghĩa.

Bạn là người có ý chí ngoan cường, quyết tâm theo đuổi mục đích và quyết tâm không để bị đánh bại.

Bạn hăng hái tới công ty của mình vào mỗi buổi sáng. Bạn tin rằng bên ngoài đầy rẫy trở ngại và sẵn sàng làm bất kỳ việc gì để doanh nghiệp tồn tại.

Và bạn đã tồn tại được, bằng cách vắt kiệt sức nhân viên, khai thác khách hàng

tối đa. Bằng mọi giá bạn phải duy trì hoạt động của doanh nghiệp mình. Bạn biết rằng chỉ có một cách duy nhất để làm được như vậy: đó là dành trọn thời gian cho doanh nghiệp. Bạn dành tất cả những gì mình có cho doanh nghiệp.

Bạn cố gắng giữ cho doanh nghiệp đứng vững, trong bất kỳ hoàn cảnh nào.

Ngày nào cũng vậy, bạn phải chống chọi với những khó khăn giống nhau, bằng những cách giống nhau.

Chẳng thể nào khác được.

Hàng đêm, bạn trở về nhà để nghỉ ngơi,

nhưng lại càng mệt mỏi hơn khi nghĩ đến những gì sẽ xảy ra vào ngày hôm sau.

Vì vậy, không phải doanh nghiệp của bạn trở nên rối tung mà chính bạn nổ tung.

Bạn giống như một động cơ 12 xi lanh nhưng chỉ làm việc với 1 xi lanh mà lại cố gắng đạt được kết quả như khi làm việc với 12 xi lanh.

Cuối cùng, những cố gắng cũng chẳng mang lại kết quả gì.

Đơn giản, bạn không thể vượt quá giới hạn khả năng của mình, cũng như một chiếc xi lanh không thể mang lại kết quả

như 12 chiếc, bất kể cố gắng đến đâu.

Bạn có thấy việc này thường xuyên xảy ra với mình không? Nếu bước vào kinh doanh đủ lâu, bạn sẽ thấy điều đó thường xuyên.

Ở Mỹ, đa số các doanh nghiệp nhỏ đều đang trong giai đoạn phôi thai và tăng trưởng.

Tình trạng rối loạn diễn ra ở hầu hết các doanh nghiệp nhỏ chúng tôi từng gặp trong 24 năm qua.

Nhưng không phải tất cả các doanh nghiệp đều phải rơi vào tình trạng như

vậy. Có một con đường khác tốt hơn.

Sarah giảm bớt phấn chấn để tập trung vào suy nghĩ.

"Làm thế nào anh biết được?", cô khẽ hỏi. "Anh đã nói chuyện của tôi với với ai chưa?", cô hỏi, nửa muốn tin rằng tôi biết nhiều hơn về chuyện của cô, nửa lại nghĩ rằng cô cũng giống như những người khác.

Cô biết rõ câu trả lời. Cô hỏi: "Tôi đã thu hẹp quy mô cửa hàng. Tôi vẫn không hiểu điều gì đã xảy ra".

Cô nhìn quanh cửa hàng nhỏ của mình,

như muốn tìm ra điều gì đó mà tôi không thấy.

“Tôi cũng thuê một người kiểu Harry, đó là Elizabeth”, cô thở dài.

“Tôi thuê cô ấy khi cửa hàng mới mở được sáu tháng. Cô ấy làm mọi việc cho tôi. Cô ấy thật tuyệt vời. Tôi không biết liệu sẽ làm được gì nếu không có cô ấy. Cô ấy làm công việc sổ sách. Cô ấy giúp tôi nướng bánh. Cô ấy lau dọn cửa hàng vào buổi sáng và buổi tối. Cô ấy đứng ra tuyển ba nhân viên đầu tiên cho tôi, hướng dẫn họ cách làm. Cố ấy luôn luôn ở đây khi tôi cần. Hai năm sau, khi cửa hàng phát triển, Elizabeth đảm nhận ngày

càng nhiều việc. Cô ấy làm việc tích cực không kém gì tôi. Cô ấy thích làm việc ở đây. Cô ấy cũng quý mến tôi. Có Chúa chứng giám, tôi rất yêu quý cô ấy.

"Rồi một ngày - tôi nhớ rất rõ đó là ngày thứ Tư, 10/10, vào lúc 7h sáng cô ấy gọi điện cho tôi và nói sẽ không làm việc ở cửa hàng nữa. Cô đã có một công việc khác. Cô không thể làm với mức lương tôi trả. Chỉ có vậy. Tôi không tin vào tai mình. Tôi nghĩ rằng đó là một lời nói đùa. Tôi cười và bảo: "Elizabeth của tôi ơi" hay điều gì đại loại như vậy. Và Elizabeth nói rằng cô rất lấy làm tiếc. Sau đó cô gác máy.

“Vâng, tôi đứng như trời trồng và khóc. Tôi cảm thấy lo sợ. Trước đó tôi chưa bao giờ cảm thấy như vậy. Tôi cảm thấy chán nản. Tại sao mọi việc lại trở nên như vậy? Tại sao một người tôi tin tưởng đến vậy bỗng nhiên trở thành một người xa lạ. Tôi là người như thế nào vậy? Tôi thiếu khả năng xét đoán? Hay lẽ ra tôi phải chuyện trò nhiều hơn với Elizabeth?

“Tôi vẫn cần có người dỡ những chiếc bánh ra khỏi lò, vẫn cần có người lau dọn cửa hàng, vẫn cần có người mở cửa hàng. Vì thế, dù có ốm, tôi vẫn phải làm việc. Từ đó tôi làm việc không ngừng nghỉ. Những nhân viên cô ấy tuyển ngay sau đó cũng rời bỏ cửa hàng. Nói thật

với anh, tôi chưa từng có mối liên hệ thực sự nào với họ. Tất cả đều qua Elizabeth.

“Bây giờ khi tôi nghĩ lại, tôi thấy điều đó là tất yếu. Tôi đã mải mê với công việc mà không chú ý đến các mối quan hệ. Tôi cho rằng các nhân viên cũng cảm thấy điều đó. Bởi vì sau khi Elizabeth nghỉ, tất cả bọn họ đều nhìn tôi với ánh mắt nghi ngại. Như thể tôi để Elizabeth ra đi mà không cho họ biết. Chắc hẳn họ nghĩ: nếu Elizabeth nghỉ việc, họ ở lại có vấn đề gì không? Nhưng cũng chẳng biết được. Tôi cũng không thể hỏi họ. Tôi chẳng còn lòng dạ nào để tìm người thay thế họ. Ý nghĩ sẽ có những người lạ đến

làm việc tại cửa hàng làm tôi hoảng sợ, tôi cảm thấy thật rủi ro. Vì thế tôi tự làm mọi việc. Tôi cũng biết rằng không thể như thế mãi được. Và làm như vậy có ý nghĩa gì cơ chứ?”

Sarah thở dài và nhìn sang tôi.

“Tôi thấy thoải mái khi ở đây”, cô nói. “Tôi phải làm gì bây giờ?”

“Hãy bắt đầu lại, nhưng lần này theo một cách khác”, tôi trả lời.

“Đó là cách duy nhất để thoát khỏi tình cảnh này.

Hầu hết chúng ta đều từng nếm trải cảm giác thất vọng khi người chúng ta tin tưởng phụ lòng tin đó. Đó có thể là do sự thờ ơ, thiếu thông cảm, thiếu quan tâm.

Và rồi, chúng ta tìm cách lấy lại niềm tin, bởi vì chúng ta không thể đi một mình trong cuộc hành trình dài.

Nhưng lòng tin chỉ đem đến cho chúng ta những người đồng hành để đi xa hơn trong cuộc hành trình.

Nếu chỉ có lòng tin thôi, có thể chúng ta sẽ lại bắt gặp cảm giác thất vọng. Bởi vì niềm tin thực sự chỉ đến từ những hiểu biết sâu sắc, chứ không phải từ sự mù

quáng.

Để thân thiết với một ai đó, bạn cần hiểu họ.

Và để hiểu người đó, chúng ta cần biết rõ về họ. Họ biết những gì và chưa biết những gì? Họ làm được gì và không làm được gì? Họ muốn gì và không muốn gì? Họ làm những công việc họ đang đảm nhận như thế nào? Họ là người như thế nào?

Tóm lại, Sarah đã tin tưởng Elizabeth một cách mù quáng. Đơn giản vì Sarah muốn thế, vì như vậy công việc của cô sẽ dễ dàng hơn. Cô lảng tránh được những

việc mình không muốn. Sarah không biết rằng: Việc thỏa thuận rõ ràng về mối quan hệ giữa cô và Elizabeth, việc xác định vai trò của mỗi người trong cửa hàng (Sarah là chủ và Elizabeth là nhân viên) và việc Sarah đưa ra những quy tắc để Elizabeth tuân theo có ý nghĩa như thế nào.

Vì Sarah không cảm thấy thoải mái với vai trò mới, vai trò của Doanh nhân, nên cô đã phó mặc mọi việc cho may rủi. Cô rũ bỏ trách nhiệm làm chủ và nhận vai trò của một nhân viên. Cô lẩn tránh các mối quan hệ trong quá trình này, cô rất ít liên hệ với các nhân viên. Đó là thiếu sót, báo trước sự ra đi không thể tránh

khỏi của Elizabeth và những khó khăn Sarah gặp phải.

Tôi không cần nói với Sarah rằng cô nên tự trách bản thân mình. Điều tôi cần làm là tìm một giải pháp giúp cô thay đổi.

Tôi nói: "Từ giờ, cô hiểu được rằng doanh nghiệp cần phải phát triển. Khi thành lập doanh nghiệp, công việc của cô sẽ hoàn toàn khác. Đó là tất cả những gì cô cần biết lúc này.

"Duy trì quy mô nhỏ, nhỏ hơn, và nhỏ nhất. Nhưng như thế nào là nhỏ? Một người? Mười người? 60 người? Hay 150 người? Đối với một công ty trong danh

sách 500 công ty hàng đầu do Fortune bình chọn, những công ty trong danh sách 1.000 sẽ là nhỏ. Đối với một công ty trong danh sách 1.000, công ty trong danh sách 3.000 sẽ là nhỏ. Đối với một công ty có 10 người, công ty chỉ có hai người sẽ là công ty nhỏ.

“Vấn đề không phải là duy trì quy mô nhỏ đến mức nào mà ngược lại cần phát triển doanh nghiệp lớn đến đâu, và tăng trưởng đến mức độ nào?

“Bởi vì, đối với một công ty dù lớn hay nhỏ thì sự hạn chế tăng trưởng là phi tự nhiên, và không đúng với quy luật thị trường. Điều này có thể do chủ doanh

nghiệp thiếu vốn, thiếu kỹ năng, kiến thức, kinh nghiệm và nhất là niềm say mê trong tạo dựng một doanh nghiệp phát triển, năng động và xuất sắc.

“Xét về khía cạnh này, “thu nhỏ” không phải là hoạt động có chủ ý mà là phản ứng trước những khó khăn và nỗi lo nảy sinh từ sự phát triển không thể kiểm soát. Những sự phát triển này có thể dự đoán được nếu chủ doanh nghiệp chuẩn bị cho sự tăng trưởng bằng những giải pháp cân bằng và chủ động.

“Nhưng để làm được như vậy, ngay từ giai đoạn đầu, chủ doanh nghiệp cần có mục đích kinh doanh, cũng như thiện chí,

nói đúng hơn là niềm say mê học hỏi những kỹ năng, hiểu biết, kiến thức và trí tuệ mới.

"Cô cần biết sự lộn xộn ở doanh nghiệp trong giai đoạn tăng trưởng sẽ dẫn đến hai kết quả. Khi chủ doanh nghiệp nhận ra mình đang mắc kẹt trong mớ bòng bong, anh ta sẽ đi theo hai hướng. Đối với những người thực sự say mê, "những chiến binh" theo lời của Don Juan, tình trạng lộn xộn này sẽ là cơ hội để họ biến chất "chì" bên trong con người họ thành "vàng". Một hướng khác, do lo sợ, chủ doanh nghiệp co cụm lại để giữ được "an toàn" với quy mô nhỏ như cũ. Họ thà cầm chắc "chì" trong tay còn hơn là hy

vọng được “vàng” nhưng chưa chắc chắn. Họ muốn an toàn chứ không muốn mạo hiểm để rồi hối tiếc.

“Vì thế, trong bối cảnh này, một doanh nghiệp “thu hẹp quy mô như cũ” tức là duy trì quy mô ở mức độ vừa đủ để chủ doanh nghiệp chống đỡ được trước những thay đổi và doanh nghiệp nằm trong Khoảng an toàn. Họ chờ đợi và làm việc, làm việc và chờ đợi, hy vọng sẽ có những điều thuận lợi xảy ra.

“Tình trạng đó làm tôi nhớ tới một đoạn trong Waiting for Godot (tạm dịch: Trong khi chờ đợi Godot) của Samuel Beckett. Trong nhiều ngày Estragon đợi chờ một

người có tên Godot với hy vọng người này sẽ giải thoát mình khỏi nỗi đau khổ. Anh quay sang người bạn Vladimir và nói: "Tôi không thể tiếp tục chờ đợi thế này". Vladimir đã trả lời: "Anh cần suy nghĩ về điều này."

"Nếu mọi doanh nghiệp đều đi theo xu hướng tự nhiên, hoặc tăng trưởng hoặc thu hẹp, thì không thể phủ nhận rằng việc "thu hẹp lại quy mô" là bước lùi tất yếu của những Nhà chuyên môn-trở thành-chủ doanh nghiệp. Họ thu hẹp quy mô để giảm bớt những yêu cầu đặt ra với họ, những yêu cầu họ không thể đáp ứng nổi.

"Nói tóm lại, nếu "thu hẹp quy mô",

doanh nghiệp sẽ chết, nó sẽ lụi tàn từ bên trong.

“Không phải ngay lập tức doanh nghiệp ngừng hoạt động. Nhưng theo thời gian, doanh nghiệp đó sẽ dần biến mất, lụi tàn dần và chết hẳn. Họ chẳng thể làm gì khác được.

“Quá trình thu hẹp và lụi tàn của doanh nghiệp kéo theo sự thất vọng tràn trề của nhiều người, cuộc sống của họ bị đảo lộn. Trong số đó không chỉ có chủ doanh nghiệp mà cả nhân viên, gia đình, khách hàng, nhà cung cấp, tổ chức tín dụng và tất cả những ai liên quan đến doanh nghiệp đó. Tất cả họ đều bị ảnh hưởng

khi doanh nghiệp giải thể.

"Bi kịch ở chỗ tất cả điều này sẽ tránh được nếu doanh nghiệp khởi đầu theo một cách khác, nếu Nhà chuyên môn khi thành lập doanh nghiệp có tư duy kinh doanh tốt hơn.

"Tất nhiên, cô không thể dự đoán tất cả những gì xảy ra với mình khi xây dựng doanh nghiệp, nhưng cô có thể lường trước được rất nhiều điều".

"Cô có thể lường trước được những gì xảy ra với Elizabeth và những nhân viên cô ấy tuyển.

“Cô có thể biết trước rằng mọi người thích những chiếc bánh cô làm và do đó cửa hàng sẽ phát đạt.

“Cô có thể dự đoán khi doanh nghiệp phát triển cô có trách nhiệm nhiều hơn, cần thêm kỹ năng, cần thêm vốn để đáp ứng được yêu cầu ngày càng tăng từ khách hàng và nhân viên của cô.

“Nói tóm lại, cô sẽ không biết hết tất cả những việc trong tương lai, nhưng chắc chắn cô dự đoán được nhiều hơn những gì cô đã làm.

“Đó là công việc của cô, Sarah ạ. Công việc của chủ doanh nghiệp. Nếu cô

không làm, thì chẳng ai làm việc đó cả.

“Nói một cách đơn giản, công việc của cô là chuẩn bị cho sự phát triển của bản thân và của doanh nghiệp, để cô đủ khả năng trụ vững khi doanh nghiệp tăng trưởng và để doanh nghiệp đủ vững vàng chống đỡ được sức nặng ngày càng tăng của sự phát triển.

“Dù trách nhiệm đặt lên vai có nặng nề đến thế nào, cô cũng không có sự lựa chọn thứ hai. Nếu muốn doanh nghiệp đứng vững, cô phải nhận lấy trách nhiệm đó.

“Cô phải quyết định tốc độ tăng trưởng

thích hợp nhất, dựa trên các quá trình chủ yếu cần thực hiện, những mục tiêu chính cần hoàn thành và vị trí then chốt doanh nghiệp cần đạt được trên thị trường; hoặc bằng cách đưa ra những câu hỏi xác đáng, chẳng hạn như: Mình muốn đi tới đâu? Khi nào? Cần có bao nhiêu vốn? Cần có bao nhiêu người, những người đó làm những công việc gì, làm như thế nào? Cần có công nghệ gì? Cần có không gian rộng ra sao, ở giai đoạn phôi thai, giai đoạn tăng trưởng, giai đoạn chín muồi?

"Thỉnh thoảng cô có phạm sai lầm không? Cô có thiếu sót gì không? Cô có thay đổi định hướng không? Dĩ nhiên là

có. Nhưng hãy làm theo đúng cách. Cô cần có những kế hoạch để đối phó với những tính huống bất ngờ khả quan nhất hoặc bi quan nhất.

“Nhưng vấn đề mấu chốt vẫn là hoạch định, tưởng tượng, và viết ra những gì cô thấy trong tương lai của bản thân cô cũng như nhân viên của cô. Nếu cô không viết rõ ra để người khác có thể hiểu được, thì cô cũng không thực sự sở hữu doanh nghiệp. Trong những năm qua, trong số hàng ngàn người chúng tôi gặp, có một số người không hề đưa ra một kế hoạch nào cả. Họ không viết ra những gì cần làm, không cam kết bằng văn bản, không có gì chắc chắn cả.

“Sarah, cô nên nhớ rằng kế hoạch dù có tệ thế nào đi nữa cũng còn hơn là không có kế hoạch.

“Bởi vì trong quá trình lập kế hoạch, cô cần dựa trên tình hình thực tế ở cả bên ngoài lẫn bên trong doanh nghiệp.

“Từ đó cô xây dựng một doanh nghiệp của riêng mình, một doanh nghiệp đặc biệt chưa từng tồn tại trước đó.

“Đó là dấu hiệu của một doanh nghiệp đang trong giai đoạn chín muồi. Một doanh nghiệp được thành lập theo cách khác với tất cả những doanh nghiệp còn

lại. Người chủ doanh nghiệp có tầm nhìn xa hơn, có tư duy kinh doanh, có quan điểm thông minh hơn. Đó là quan điểm về một doanh nghiệp hiệu quả cho dù họ có làm việc ở đó hay không.

"Với nền tảng đó, doanh nghiệp sẽ tiếp tục đi theo hướng đi của một doanh nghiệp ở giai đoạn chín muồi. Ở giai đoạn tăng trưởng, mọi việc trong doanh nghiệp đều phó mặc cho thay đổi, còn trong giai đoạn chín muồi, chủ doanh nghiệp có một tầm nhìn để từ đó có kế hoạch cho hiện tại.

"Điều quan trọng là việc kinh doanh của cô sẽ phát triển theo hướng hoàn toàn

khác. Để bắt đầu việc kinh doanh, cô sẽ áp dụng một cách hoàn toàn khác với cách mà đa số những Nhà chuyên môn trở thành chủ doanh nghiệp đang thực hiện. Bất kỳ ai cũng có thể làm được theo cách này".

Tôi nhìn Sarah và bắt gặp những tia hy vọng trong mắt cô.

"Tôi thấy ý kiến đó rất hay", cô nói khẽ. "Nhờ đó tôi thấy những điều tưởng như u ám giờ đã sáng sủa trở lại".

Nhưng sau đó, một điều băn khoăn khác lại ám ảnh cô.

“Nhưng tôi phải làm gì với Elizabeth?” cô hỏi.

“Tôi phải làm gì với Elizabeth?” Đó là câu hỏi mọi Nhà chuyên môn bước vào kinh doanh đều quan tâm.

Như thể chỉ cần giải quyết câu hỏi đó, mọi trở ngại khác cũng sẽ được tháo gỡ.

Nếu như có những chiếc chìa khóa, chỉ cần đưa vào ổ và xoay một vòng, mọi rắc rối trong mối quan hệ của Sarah với Elizabeth, cũng như tất cả mối quan hệ khác sẽ trở nên ổn thoả.

Ồ, tôi không phải là một vị thánh, nhưng

tôi biết rằng không hề có chiếc chìa khóa như vậy.

Chúng ta, trong đó có tôi và cô, đang dò dẫm từng bước theo một hướng không thích hợp. Chúng ta thường xuyên bất ngờ trước những hành vi của chính mình và của người khác. Chúng ta chưa hiểu được cảm xúc của chính mình và của những người khác.

Tôi nói: “Sarah ạ, vấn đề không phải là làm gì với Elizabeth mà là cô sẽ làm thế nào với tất cả những người như Elizabeth trong tương lai?

Cô làm việc rất tốt. Elizabeth cũng vậy.

Giờ chúng ta nên tiếp tục trao đổi về cuộc sống của cô, về cách thức để doanh nghiệp có thể phát triển tốt nhất. Cô đã sẵn sàng chưa?"

Sarah mỉm cười, ánh mắt cô sáng lên.

"Tôi đã sẵn sàng", cô nói.

"Vậy thì hãy để tôi nói đôi chút về giai đoạn chín muồi bởi đó là tương lai của doanh nghiệp cô đang sở hữu".

6. GIAI ĐOẠN CHÍN MUỒI VÀ TRIỂN VỌNG KINH DOANH

Họ hiểu được mô hình, trật tự, kinh nghiệm và tầm nhìn.

- PETER DRUCKER, The New Society

Giai đoạn chín muồi, giai đoạn thứ ba trong quá trình phát triển của doanh nghiệp, là giai đoạn được minh hoạ bằng các công ty xuất sắc nhất thế giới, chẳng hạn như McDonald's, Federal Express

và Disney.

Ở giai đoạn này, doanh nghiệp biết cần phải làm gì để thu được kết quả mong muốn.

Do đó, giai đoạn chín muồi không phải là giai đoạn tiếp nối hai giai đoạn trước, cũng không phải là giai đoạn cuối cùng của quá trình phát triển.

Các công ty như McDonald's, Federal Express và Disney không dừng lại ở giai đoạn chín muồi. Đúng hơn, họ bắt đầu từ chính giai đoạn này. Những người thành lập các công ty này có quan điểm hoàn toàn khác về doanh nghiệp cũng như lý

do hình thành doanh nghiệp.

Người đưa doanh nghiệp đến giai đoạn chín muồi cũng phải trải qua giai đoạn phôi thai và tăng trưởng. Nhưng họ vượt qua hai giai đoạn này bằng một cách hoàn toàn khác.

Sự khác biệt thể hiện ở tầm nhìn của họ.

Đó là tầm nhìn trong kinh doanh.

Tầm nhìn trong kinh doanh

Tôi từng nghe một câu chuyện về Tom Watson Sr, người sáng lập tập đoàn IBM. Khi được hỏi ông xem điều gì là thành

công của IBM, ông trả lời:

IBM thành công như ngày nay là nhờ ba lý do đặc biệt. Lý do thứ nhất đó là ngay khi bắt đầu xây dựng IBM, tôi đã hình dung ra một bức tranh rõ ràng về công ty, hình dung ra công ty sẽ như thế nào khi hoàn tất mọi việc. Có thể nói, từ khi mơ ước thành lập doanh nghiệp, tôi đã hình thành trong đầu một mô hình doanh nghiệp.

Lý do thứ hai là khi đã hình dung ra công ty, tôi tự hỏi: một công ty như vậy sẽ phải hoạt động như thế nào. Sau đó, tôi vạch ra kế hoạch hành động cho IBM.

Lý do thứ ba khiến IBM đạt được những thành công như vậy là sau khi xác định mô hình công ty cũng như đưa ra kế hoạch hoạt động, tôi nhận ra rằng, nếu không đi theo hướng đó ngay từ đầu, chúng tôi sẽ không bao giờ thực hiện được những mơ ước của mình.

Nói cách khác, tôi nhận ra rằng, để IBM trở thành một công ty vĩ đại, thì trước đó một thời gian dài, công ty phải có những hoạt động tương xứng.

Ngay từ đầu, IBM được tổ chức theo mô hình tôi xác định. Mỗi ngày chúng tôi cố gắng hướng công ty theo đúng mô hình đó. Cuối ngày, chúng tôi tự kiểm điểm

xem mình làm được đến đâu, khoảng cách giữa những điều thực hiện với những điều cam kết là bao xa. Và ngày hôm sau, chúng tôi sẽ tìm cách điều chỉnh những chênh lệch đó.

Mỗi ngày ở IBM là một ngày dành cho phát triển doanh nghiệp, chứ không phải làm kinh doanh. Tại IBM, chúng tôi không làm kinh doanh mà là xây dựng một doanh nghiệp.

Sau hơn 30 năm kể từ khi Tom Watson Sr. kể về những nguyên nhân thành công của IBM, nhiều người nói về tập đoàn trị giá 64 tỷ đô la này là IBM có nhiều vấn đề, đi chệch hướng và khó trở thành một

hình mẫu cho những doanh nghiệp khác noi theo. Nhưng nếu Watson còn sống, tôi chắc chắn tập đoàn này đã khác. Tôi chắc chắn rằng thiên tài kinh doanh đã tạo nên sự phát triển thần kỳ của IBM sẽ tham gia vào việc tái lập công ty để IBM đáp ứng được những yêu cầu trong tương lai.

Nói tóm lại, người viết câu chuyện trên có thể không trích dẫn nguyên văn những câu nói của Watson, nhưng câu chuyện đó đem lại cho chúng ta những bài học rất quan trọng.

Câu chuyện đó giúp chúng ta thấy được những yếu tố tạo nên một công ty vĩ đại.

Câu chuyện đó cho chúng ta biết lý do tại sao hầu hết các doanh nghiệp nếu không phá sản thì cũng tồn tại ngắc ngoải.

Câu chuyện đó cũng cho thấy các doanh nghiệp phát triển thường được tổ chức theo mô hình kinh doanh hiệu quả.

Qua câu chuyện, chúng ta thấy rằng chính tầm nhìn giúp chủ doanh nghiệp biết được điều quan trọng trong doanh nghiệp không phải là hàng hóa hay công việc. Điều quan trọng là doanh nghiệp được tổ chức như thế nào, hoạt động ra sao và làm thế nào để đạt được những mục tiêu

đặt ra.

Câu chuyện cũng cho thấy Tom Watson Sr. có niềm say mê kinh doanh cháy bỏng.

Tiếc rằng, hầu hết những người bước vào kinh doanh lại không có được niềm say mê như thế. Họ đều không áp dụng mô hình kinh doanh hiệu quả, họ chỉ coi doanh nghiệp là nơi làm việc, họ nhìn nhận kinh doanh bằng suy nghĩ của người làm chuyên môn. Suy nghĩ đó khác với tư duy của nhà kinh doanh ở các điểm sau:

• Doanh nhân đặt ra câu hỏi: "Làm thế nào để doanh nghiệp hoạt động hiệu

quả?" Nhà chuyên môn lại đặt câu hỏi: "Cần phải làm công việc gì?"

• Doanh nhân xem doanh nghiệp như một hệ thống tạo ra những kết quả bên ngoài cho khách hàng đem lại lợi nhuận. Nhà chuyên môn xem doanh nghiệp là nơi mọi người làm việc để đạt được những kết quả nội bộ cho nhân viên tạo ra thu nhập.

• Doanh nhân hình dung ra một bức tranh về tương lai, sau đó quay lại tìm ra cách thức để thay đổi hiện tại thích ứng với viễn cảnh đó. Nhà chuyên môn bắt đầu với hiện tại, sau đó nhìn về tương lai và hy vọng nó phù hợp với hiện tại.

• Doanh nhân hình dung ra tổng thể doanh nghiệp, từ đó chia nhỏ thành từng phần. Nhà chuyên môn hình dung ra từng phần nhỏ của doanh nghiệp, sau đó ghép lại thành tổng thể.

• Doanh nhân có cái nhìn tổng hoà, còn Nhà chuyên môn lại nhìn thế giới xung quanh theo các lát cắt.

• Đối với Doanh nhân, hiện tại được tạo nên từ những điều họ thấy ở tương lai, còn đối với Nhà chuyên môn, tương lai được xây dựng từ những gì đang có trong hiện tại.

Bạn nhận thấy để xây dựng một doanh nghiệp xuất sắc, nhất thiết phải có được tư duy của Doanh nhân. Nhưng trong thực tế, những Nhà chuyên môn làm chủ doanh nghiệp lại suy nghĩ hoàn toàn đối lập. Điều này có làm bạn ngạc nhiên không?

Tư duy của Doanh nhân rộng hơn và bao quát hơn. Họ coi doanh nghiệp là một hệ thống các thành phần liên kết chặt chẽ. Mỗi thành phần lại góp phần xây dựng nên một mô hình lớn hơn. Các mô hình này kết hợp với nhau theo một cách thức nhất định để mang lại kết quả dự kiến. Đó là kinh doanh có hệ thống.

Mỗi bước phát triển của một doanh nghiệp đều có thể đo lường về mặt định lượng, hoặc ít nhất cũng về mặt định tính. Doanh nghiệp hoạt động theo những luật lệ và nguyên tắc chặt chẽ, có hình thức rõ ràng sẽ dễ nhận biết sự phát triển hơn.

Tuy nhiên, theo lối tư duy của Nhà chuyên môn, những thang đo này ngày càng thu hẹp, kìm hãm, hạn chế các công việc đang triển khai.

Kết quả, doanh nghiệp do Nhà chuyên môn xây dựng ngày càng thu hẹp, tách biệt khỏi thế giới rộng lớn bên ngoài.

Doanh nghiệp đó sẽ thụt lùi và không thể

mang lại những gì họ muốn. Doanh nghiệp đó cũng chẳng hơn gì một bản sao của những doanh nghiệp thất bại đi trước.

Nhà chuyên môn không nhận thấy sự liên kết giữa vị trí doanh nghiệp trong hiện tại với vị trí họ cần vươn tới.

Do không có quy mô đủ lớn và những chỉ dẫn mang tầm chiến lược, Nhà chuyên môn phải xây dựng mô hình kinh doanh trong từng giai đoạn hoạt động.

Nhưng mô hình ban đầu lại là mô hình công việc. Nó đối lập với những gì họ cần để xây dựng một doanh nghiệp có

khả năng giúp họ thoát khỏi những công việc đã quá quen thuộc đối với họ.

Mô hình của Doanh nhân

Doanh nhân nhìn thấy điều gì mà Nhà chuyên môn không thấy được? Mô hình của Doanh nhân thực chất là gì?

Đó là một mô hình kinh doanh đáp ứng yêu cầu nhận biết được một phân đoạn thị trường cụ thể bằng phương thức mới mẻ.

Trong Mô hình của Doanh nhân, doanh nghiệp được coi như một sản phẩm, được đặt trên giá hàng và cạnh tranh với

những sản phẩm (doanh nghiệp) khác để thu hút sự chú ý của khách hàng.

Nói cách khác, trong Mô hình của Doanh nhân, người ta không quan tâm nhiều đến những việc phải làm mà chú trọng tới cách thức thực hiện những việc đó. Hàng hóa không phải là thứ quan trọng, điều quan trọng là bán được hàng.

Khi Doanh nhân tạo ra mô hình kinh doanh, họ khảo sát và đặt ra câu hỏi: "Cơ hội ở đâu?" Khi xác định được cơ hội, họ sẽ tìm giải pháp cho các vấn đề mà họ phát hiện được từ một nhóm khách hàng nào đó. Một giải pháp dưới dạng một doanh nghiệp có hình thái và hoạt

động theo một cách thức riêng biệt, đúng như những gì khách hàng, chứ không phải Doanh nhân, mong muốn.

Doanh nhân đặt ra câu hỏi: “Làm thế nào để doanh nghiệp của tôi hướng tới khách hàng?”, “Làm thế nào để doanh nghiệp của tôi khác biệt với tất cả các doanh nghiệp còn lại?”

Như vậy, Mô hình của Doanh nhân không bắt đầu từ việc hình dung về doanh nghiệp sẽ được xây dựng mà bắt đầu từ khách hàng, chính khách hàng mới là lý do để doanh nghiệp hình thành.

Cần hiểu rằng không doanh nghiệp thành

công nào không hiểu rõ về khách hàng.

Trong khi đó, Nhà chuyên môn lại quan tâm nhiều đến nội lực. Họ xác định khả năng của mình, sau đó, nhìn ra bên ngoài để trả lời câu hỏi: “Làm thế nào bán được hàng?”

Vì thế, các doanh nghiệp chủ yếu tập trung vào hàng hóa mà không tập trung vào cách thức điều hành doanh nghiệp hoặc tập trung vào khách hàng. Một doanh nghiệp như vậy sẽ có cơ cấu tổ chức theo hướng thuận tiện nhất cho Nhà chuyên môn, chứ không cho khách hàng.

Đối với Doanh nhân, doanh nghiệp chính

là sản phẩm.

Đối với Nhà chuyên môn, sản phẩm là những gì họ mang tới cho khách hàng.

Đối với Nhà chuyên môn, khách hàng luôn là trở ngại. Bởi khách hàng không bao giờ hài lòng với những gì Nhà chuyên môn mang tới cho họ và với mức giá Nhà chuyên môn đưa ra.

Đối với Doanh nhân, khách hàng là cơ hội. Bởi vì Doanh nhân biết rằng khách hàng liên tục thay đổi nhu cầu và luôn cần thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Việc Doanh nhân cần làm là xác định rõ những nhu cầu đó và xu hướng thay đổi

của chúng trong tương lai.

Đối với Doanh nhân, thế giới xung quanh luôn ẩn chứa những bất ngờ, hứa hẹn cơ hội mới cho hành trình tìm kiếm của cải.

Trái lại, đối với Nhà chuyên môn, thế giới luôn cản trở công việc họ muốn làm. Nỗ lực của họ hiếm khi được cổ vũ, và công việc của họ hiếm khi được đánh giá cao. Đối với Nhà chuyên môn, những người xung quanh luôn mong muốn những điều họ chẳng thể đáp ứng.

Vậy làm thế nào chúng ta giới thiệu cho Nhà chuyên môn mô hình của Doanh nhân để họ hiểu và sử dụng mô hình đó?

Tiếc rằng, chúng ta không thể.

Nhà chuyên môn không quan tâm đến điều đó.

Nhà chuyên môn có những việc khác phải làm.

Để làm được việc này, chúng ta cần mang đến cho các Nhà chuyên môn mới bắt đầu bước vào thương trường những thông tin cần thiết để họ tiến xa hơn, ra bên ngoài Khoảng an toàn của Nhà chuyên môn. Từ đó, họ hiểu được thế nào là một doanh nghiệp hiệu quả.

Chúng ta cũng cần trang bị cho Doanh nhân trong con người mình một mô hình kinh doanh hiệu quả, hấp dẫn để khích lệ tố chất kinh doanh, sự sáng tạo để vĩnh viễn thoát khỏi sự ràng buộc với Nhà chuyên môn.

Chúng ta cần tìm ra một mô hình có khả năng khơi dậy khả năng tưởng tượng của Doanh nhân trong con người mình, một sự khơi dậy mạnh mẽ đối với Doanh nhân để khi Nhà chuyên môn thức tỉnh thì đã quá muộn. Doanh nhân tiếp tục bước đi theo con đường của mình.

Nhưng nếu mô hình đó có hiệu quả, đánh thức được Doanh nhân bên trong mỗi

chúng ta để xây dựng doanh nghiệp thật sự phát triển, thì Nhà quản lý và Nhà chuyên môn cũng cần những mô hình riêng của họ.

Bởi vì nếu Doanh nhân dẫn dắt doanh nghiệp, thì Nhà quản lý sẽ đảm bảo cho doanh nghiệp có đủ nguồn lực cần thiết để tồn tại, và cỗ máy đó luôn ở trong tình trạng tốt.

Để đáp ứng được Nhà chuyên môn, cần phải có một mô hình để họ được tự do làm công việc chuyên môn của mình.

Nói tóm lại, mô hình kinh doanh hiệu quả phải cân bằng và hoàn chỉnh để Doanh

nhân, Nhà quản lý và Nhà chuyên môn đều tìm thấy được vị trí của mình trong đó, để họ làm đúng công việc của mình.

Để xây dựng một mô hình như vậy, hãy nghiên cứu xu hướng phát triển mạnh mẽ đã làm các doanh nghiệp nhỏ ở Mỹ chuyển biến đáng kinh ngạc.

Tôi gọi đó là cuộc Cách mạng chìa khóa trao tay.

Đã đến lúc Sarah phải mở cửa hàng trong khi chúng tôi vẫn còn rất nhiều điều phải trao đổi.

"Tối nay, tôi sẽ quay lại. Liệu cô còn câu

hỏi nào trước khi tôi đi không?”

“Vâng”, Sarah mỉm cười. “Bao lâu nữa chúng ta có thể bắt đầu?”

Phần II: CUỘC CÁCH MẠNG CHÌA KHÓA TRAO TAY: QUAN ĐIỂM MỚI VỀ DOANH NGHIỆP

7. CUỘC CÁCH MẠNG CHÌA KHÓA TRAO TAY

Lý thuyết Hệ thống xem thế giới là một thể tương quan của tất cả các hiện tượng gắn kết, không thể tách rời.

- FRITJOF CAPRA, The Turning Point

Cách mạng Công nghiệp, Cách mạng Khoa học Kỹ thuật và bùng nổ thông tin là những sự kiện đã và đang diễn ra trên thế giới. Không còn nghi ngờ gì nữa,

chúng có ảnh hưởng to lớn tới cuộc sống của mỗi chúng ta.

Tuy nhiên, khi được hỏi về cuộc Cách mạng chìa khóa trao tay, hầu hết chúng ta đều ngơ ngác.

Thế nhưng cuộc Cách mạng chìa khóa trao tay đã, đang và sẽ ảnh hưởng sâu sắc đến doanh nghiệp nhỏ ở Mỹ không kém bất kỳ sự kiện nào kể trên.

Cốt lõi của cuộc Cách mạng chìa khóa trao tay là một phương thức kinh doanh có khả năng chuyển đổi mạnh mẽ bất kỳ doanh nghiệp nhỏ nào (bất kể quy mô ra sao) từ tình trạng rối loạn và suy thoái

sang trạng thái ổn định và tăng trưởng. Chính cuộc Cách mạng chìa khóa trao tay là chìa khóa ảo giúp chúng tôi mở ra hướng phát triển cho doanh nghiệp: đó là một mô hình cân bằng cho một doanh nghiệp hiệu quả.

Hiện tượng nhượng quyền kinh doanh

Hiện tượng này bắt đầu năm 1952, khi một người bán hàng 52 tuổi bước vào cửa hiệu hamburger (bánh mỳ kẹp thịt) ở San Bernardino, bang California, Mỹ để bán cho hai anh em chủ hiệu một chiếc máy đánh sữa.

Kỳ diệu, đó là từ mà Ray Kroc, một

người bán máy đánh sữa dùng để mô tả những gì ông thấy. Bởi vì ông chưa bao giờ thấy bất kỳ một cửa hàng nào như cửa hàng hamburger của MacDonald's (sau này được đổi thành McDonald's).

Cửa hàng hoạt động giống như một cái đồng hồ Thụy Sỹ.

Ông chưa từng thấy nơi nào sản xuất hamburger như ở đây: nhanh chóng, hiệu quả, chi phí thấp và lại rất đồng nhất.

Và hơn hết, bất kỳ ai cũng có thể làm được.

Ông xem những cô cậu bé học trung học

thực hiện động tác chuẩn xác dưới sự giám sát của chủ hiệu, họ vui vẻ phục vụ khách hàng xếp hàng đông nghẹt trước cửa hiệu.

Ray Kroc nhận thấy hai anh em nhà MacDonald không phải làm ra những chiếc bánh hamburger, mà họ tạo ra một cỗ máy in tiền.

Ít lâu sau lần tới thăm cửa hàng, Ray Kroc thuyết phục Mac và Jim Donald nhượng quyền kinh doanh.

Sau 12 năm, các cửa hàng của McDonald's đã bán được hàng triệu chiếc hamburger. Ray Kroc mua lại

thương hiệu này và tiếp tục xây dựng hệ thống kinh doanh đồ ăn sẵn lớn nhất thế giới.

"Doanh nghiệp nhỏ thành công nhất thế giới"

Đó là cụm từ McDonald's tự gọi mình.

Bởi vì thành công của McDonald's thực sự đáng kinh ngạc.

Hãy thử nghĩ xem, trong vòng 40 năm, McDonald's của Ray Kroc đã đạt doanh thu 23 tỷ đô la mỗi năm với 14.118 cửa hàng trên toàn thế giới (số lượng này tiếp tục tăng theo từng phút). Mỗi ngày,

McDonald’s phục vụ hơn 28 triệu người Mỹ, chiếm hơn 6% tổng doanh thu các nhà hàng ở Mỹ.

Trung bình một cửa hàng McDonald’s có doanh thu hàng năm hơn 2 triệu đô la và lợi nhuận thu được lớn hơn bất kỳ một doanh nghiệp bán lẻ nào trên thế giới, với lợi nhuận ròng trước thuế trung bình 17%.

Nhưng Ray Kroc không chỉ tạo dựng một doanh nghiệp thành công rực rỡ. Ông còn xây dựng một mô hình giúp nhiều nhà kinh doanh thành công. Mô hình đó là nguồn gốc của nhượng quyền kinh doanh.

Phương thức kinh doanh nhượng quyền (theo thử nghiệm của Ray Kroc) khởi đầu dè dặt. Nhưng không lâu sau, người ta bắt đầu đổ xô làm theo mô hình này.

Đến năm 1994, phương thức kinh doanh này cho ra đời hơn 1 triệu doanh nghiệp trên khắp nước Mỹ, với đủ các lĩnh vực từ bánh hamburger cho tới dịch vụ pháp lý.

Chỉ riêng năm 1992, các doanh nghiệp nhượng quyền kinh doanh thu được gần 800 tỷ đô la doanh số, chiếm 41% doanh số bán lẻ trên toàn nước Mỹ, thu hút hơn 8 triệu lao động nhiều nhất là người ở độ tuổi học trung học.

Nhưng người chủ của McDonald’s không phải là người nghĩ ra phương thức kinh doanh nhượng quyền. Nhượng quyền kinh doanh có từ hơn 100 năm trước. Nhiều công ty như Coca-Cola và General Motors đã sử dụng phương thức này như là một kênh phân phối để vươn tới thị trường mới, rộng lớn với chi phí ít hơn. Sự độc đáo của McDonald’s là việc chuyển nhượng mô hình kinh doanh.

Trong vòng 40 năm, số lượng doanh nghiệp nhượng quyền tăng lên nhanh chóng, cứ 8 phút lại có một doanh nghiệp được thành lập mới, đem đến những thành công cho hiện tượng nhượng quyền

kinh doanh.

Theo nghiên cứu của Bộ Thương mại Mỹ thực hiện từ năm 1971 đến năm 1987, chưa đến 5% doanh nghiệp nhượng quyền chấm dứt hoạt động trong vòng 1 năm, con số này trong vòng 5 năm là chưa đến 25%.

So sánh với tỷ lệ thất bại của hơn 80% doanh nghiệp kinh doanh độc lập, bạn sẽ hiểu hết ảnh hưởng của cuộc Cách mạng chìa khóa trao tay đối với nền kinh tế Mỹ và những đóng góp của mô hình này đối với thành công của các doanh nghiệp.

Chuyển nhượng mô hình kinh doanh

Các doanh nghiệp nhượng quyền kinh doanh trong thời gian đầu hiện được gọi đó là các doanh nghiệp nhượng quyền "tên thương mại".

Theo mô hình này, người bán quyền kinh doanh cho phép người mua, thường là các công ty nhỏ, quyền bán các sản phẩm mang thương hiệu của họ tại địa phương của người mua.

Mô hình nhượng quyền kinh doanh còn tiến thêm một bước: Người chuyển nhượng không chỉ cho doanh nghiệp nhỏ hơn mượn thương hiệu mà còn cung cấp cho người mua quyền kinh doanh một hệ

thống kinh doanh.

Điều khác biệt đó làm nên thành công của cuộc Cách mạng chìa khóa trao tay.

Cuộc Cách mạng chìa khóa trao tay và mô hình kinh doanh nhượng quyền được tạo ra từ niềm tin trái ngược với suy nghĩ của các chủ doanh nghiệp Mỹ. Hầu hết họ, khi bước vào kinh doanh đều tin rằng thành công của một doanh nghiệp đồng nghĩa với thành công của sản phẩm họ bán.

Đối với mô hình nhượng tên thương mại, giá trị của nhượng quyền nằm ở giá trị của nhãn hiệu được cấp phép: Cadillac,

Mercedes, Coca-Cola.

Cách nghĩ đó trước đây là đúng, nhưng giờ thì không. Thị trường ngày càng xuất hiện nhiều nhãn hiệu như cây trong rừng. Do đó, việc tạo lập và duy trì vị trí vững chắc cho một nhãn hiệu ngày càng khó khăn và tốn kém hơn.

Kết quả là, việc chuyển nhượng nhãn hiệu giảm xuống nhanh chóng trong khi nhượng quyền kinh doanh nói chung vẫn đang bùng nổ.

Bởi vì chuyển nhượng mô hình kinh doanh được xây dựng trên niềm tin sản phẩm của doanh nghiệp không phải là

những thứ doanh nghiệp chào bán, mà chính là cách họ bán chúng.

Ray Kroc nhận ra sản phẩm của ông không phải là những chiếc humburger. Chính McDonald’s mới là sản phẩm.

Bán doanh nghiệp thay vì bán sản phẩm

Ray Kroc là một nhà kinh doanh tài giỏi. Và giống như hầu hết các nhà kinh doanh khác, ông cũng gánh vác một trọng trách, một giấc mơ lớn với số vốn ít ỏi.

Ông bước vào lĩnh vực nhượng quyền kinh doanh.

Việc mua quyền kinh doanh trở thành một phương tiện để Ray Kroc biến giấc mơ của mình thành hiện thực.

Vào thời điểm đó, Ray Kroc xem doanh nghiệp của mình như một sản phẩm, và bất kỳ người mua quyền kinh doanh nào cũng là khách hàng quan trọng nhất của ông.

Người mua quyền kinh doanh không quan tâm tới bánh hamburger, tới sữa lắc, điều họ quan tâm chính là doanh nghiệp.

Khi muốn mua một doanh nghiệp, người mua quyền kinh doanh muốn biết một

điều duy nhất: "Liệu doanh nghiệp đó có sinh lời hay không?"

Mối quan tâm lớn nhất của Ray Kroc là làm thế nào để kinh doanh sinh lời hơn các doanh nghiệp khác. Nếu McDonald's có thể giúp biến ước mơ thành hiện thực, khi đó người mua quyền kinh doanh sẽ sẵn sàng trả tiền.

Cách duy nhất để Ray Kroc thu hút khách hàng là đảm bảo McDonald's sẽ có lãi hơn bất kỳ doanh nghiệp nào.

Thời gian đầu, Ray Kroc không chỉ cạnh tranh với những doanh nghiệp bán hamburger mà còn phải cạnh tranh với

những cơ hội kinh doanh từ lĩnh vực khác.

Nhưng còn một lý do thứ hai khiến Ray Kroc đảm bảo McDonald's hoạt động hiệu quả.

Xem xét tỷ lệ thất bại của các doanh nghiệp nhỏ, ông nhận ra để McDonald's trở thành một doanh nghiệp thành công, việc kinh doanh phải thu được lợi nhuận. Người mua quyền kinh doanh gần như không chắc chắn có được lợi nhuận nếu chỉ trông chờ vào những gì họ có.

Khi họ đã hiểu được như vậy, khó khăn của Ray Kroc sẽ trở thành cơ hội.

Để bán được doanh nghiệp, Ray Kroc buộc phải tạo ra một doanh nghiệp làm ăn có hiệu quả bất kể ai là người mua quyền kinh doanh.

Với nhận thức đó, ông xây dựng một mô hình doanh nghiệp dễ điều hành, có thể dự đoán được.

Đó là doanh nghiệp hoạt động dựa trên hệ thống, chứ không phải dựa trên con người.

Đó là một doanh nghiệp hiệu quả cho dù có ông ở đó hay không.

Không giống các chủ doanh nghiệp khác, Ray Kroc xem doanh nghiệp là sản phẩm, chứ không phải là nơi làm việc.

Ông nghiền ngẫm về doanh nghiệp như một kỹ sư nghiên cứu hình mẫu thử nghiệm trước khi đưa ra sản xuất hàng loạt.

Ông tái xây dựng lại McDonald’s hàng thập kỷ trước khi thuật ngữ này và quy trình này trở nên thịnh hành.

Ông nghĩ tới McDonald’s cũng như Henry Ford nghĩ tới chiếc ô tô Model T.

Làm thế nào để xây dựng những thành

phần trong hình mẫu sao cho từng thành phần ăn khớp với nhau với chi phí thấp?

Làm thế nào để lắp ghép những thành phần này thành một hệ thống, rồi nhân lên thành nhiều hệ thống, sao cho mỗi doanh nghiệp đều hoạt động tốt không kém gì hàng ngàn doanh nghiệp trước đó - tương tự như quá trình sản xuất chiếc xe Model T?

Ray Kroc áp dụng tư duy của cuộc Cách mạng công nghiệp vào Quá trình phát triển doanh nghiệp.

Doanh nghiệp được xem như sản phẩm chỉ được bán nếu kinh doanh có lãi. Và

cách duy nhất để đảm bảo doanh nghiệp hoạt động hiệu quả khi được đặt vào tay bất kỳ người mua quyền kinh doanh nào, đó là xây dựng doanh nghiệp từ những thành phần ổn định có thể dự đoán và theo một mô hình mẫu đã kiểm nghiệm trước khi nhân lên hàng loạt.

Mô hình này chính là bí quyết của thành công đầy ấn tượng của phương thức kinh doanh nhượng quyền, bước đệm cho cuộc Cách mạng chìa khóa trao tay.

Chính nhờ Mô hình nhượng quyền kinh doanh, những người bán quyền kinh doanh tạo dựng được tương lai của mình.

Chính nhờ Mô hình nhượng quyền kinh doanh, những người bán quyền kinh doanh xuất chúng gieo hạt mầm cho cây tài sản của mình.

Và chính nhờ Mô hình nhượng quyền kinh doanh, bạn tìm thấy mô hình kinh doanh hiệu quả.

Tôi không chọn được thời điểm phù hợp hơn để trò chuyện với Sarah về điều này.

Chính lúc này, cô cảm nhận gánh nặng của một Nhà chuyên môn khi làm chủ doanh nghiệp, cô chìm ngập trong công việc, nhận thấy cái giá phải trả quá đắt.

Bây giờ là 10h đêm. Như thường lệ, cô đã trải qua một ngày bận bù đầu. Khuôn mặt cô đỏ bừng khi cố sức cọ sàn, dọn dẹp, chuẩn bị lò nướng, lau sạch bóng quầy hàng, những việc sau một ngày phục vụ khách hàng bánh, cà phê và trà, lau dọn, làm khô và úp đĩa, bát, đánh bóng dao dĩa.

Người khác không thể biết hết những việc cô làm, bởi lúc nào cửa hiệu cũng gọn gàng. Và mặc dù thấy cô rất vất vả nhưng tôi không thể giúp gì được. Từ ánh mắt Sarah, tôi thấy sự hài lòng và cả mệt mỏi nữa.

Chúng tôi lặng lẽ nhấp từng ngụm trà cô

pha. Chiếc đồng hồ lớn điểm từng tiếng dứt khoát phá tan bầu không khí yên lặng. Thỉnh thoảng có một chiếc xe đi ngang qua. Người đi bộ ngang qua quầy hàng, thỉnh thoảng nhìn vào rồi lại đi tiếp. Tôi chờ Sarah tiếp tục câu chuyện.

Cuối cùng, cô lên tiếng: "Anh kể về McDonald's như một ví dụ điển hình. Nhưng tôi không chắc có thể đồng ý với anh về điều đó. Nếu dì tôi ở đây, bà sẽ nghĩ về McDonald's theo cách hoàn toàn đối lập với điều anh muốn nói. Hãy giải thích giúp tôi về điều đó! Tôi muốn biết anh sẽ trả lời như thế nào ?".

"Sarah, cô biết đấy", tôi bắt đầu, "Tôi

cảm nhận hôm nay có một điều gì đó rất quan trọng đã thay đổi trong con người cô. Tôi cảm nhận được âm điệu trong câu hỏi của cô, tôi cho rằng cô thật sự quan tâm và muốn làm rõ những thắc mắc về McDonald’s. Tôi sẵn sàng trao đổi về vấn đề này. Tôi muốn cảm ơn cô về điều đó. Nhiều chủ doanh nghiệp nhỏ ban đầu hiểu lầm quan điểm của tôi về McDonald’s. Họ đánh đồng đồ ăn nhanh với hàng hóa chất lượng thấp. Rồi sau đó, họ suy luận McDonald’s là ví dụ điển hình về một doanh nghiệp thành công lớn dù họ bán một sản phẩm chất lượng thấp. Thực tế thì ngược lại. Tôi sẽ quay trở lại vấn đề này.

Đối với dì cô, mặc dù tôi chưa từng gặp bà, nhưng như cô tả, tôi có thể hiểu bà. Và nếu bà ở đây và hỏi tôi câu hỏi đó, tôi sẽ trả lời: Ray Kroc là người sống có mục đích rõ ràng và chắc chắn. Ông sống trong một xã hội bình thường như tất cả chúng ta. Trong xã hội đó, phần lớn công việc không được thực hiện theo cách thông thường. Tại McDonald's, ông tìm ra một phương thức kinh doanh hiệu quả. Đối với Ray Kroc, đó là một ý tưởng hay chợt nảy sinh. Khi đó, ông hẳn ngạc nhiên trước những gì ông thấy. Cũng như cô thích nướng bánh, Ray Kroc thích nhân rộng các cửa hàng McDonald's. Cô thích làm ra những chiếc bánh đặc biệt, còn Ray Kroc thích tạo ra những kết quả

xuất sắc, với cách thức tương tự lặp lại nhiều lần. Cũng như cô thích hương liệu, mùi vị trong căn bếp, Ray Kroc thích hương thơm, mùi vị, cách bài trí trong cửa hiệu McDonald's.

Bây giờ, tôi đã hiểu được tại sao cô phê phán McDonald's. Cô có thể nói mọi người không nên ăn thịt và rằng bánh hamburger cần mỏng hơn, hay ít béo hơn v.v... Nhưng cô không thể nói McDonald's không giữ cam kết. Bởi vì hơn tất cả doanh nghiệp khác, McDonald's luôn giữ được những điều cam kết. Kể cả khi Ray Kroc ra đi từ lâu, McDonald's vẫn mang đến cho khách hàng các sản phẩm, dịch vụ đúng như họ

mong đợi. Đó là lý do tại sao tôi lại lấy McDonald's làm ví dụ cho mọi doanh nghiệp nhỏ.

Bởi vì các hoạt động McDonald's được thực hiện tại hơn 14.000 cửa hàng trong khi hầu hết chúng ta không làm được chỉ với một cửa hàng. Với tôi, điều lớn nhất họ làm được chính là cung cách phục vụ đồng nhất. Đó chính những gì cô hứa sẽ làm, và nếu không thể làm được thì cô cần học. Nếu cung cách phục vụ đồng nhất là thước đo của một doanh nghiệp đặc biệt, thì không có doanh nghiệp nào đặc biệt hơn McDonald's. Ai trong số các chủ doanh nghiệp nhỏ dám khẳng định có thể làm được như vậy?

McDonald's thậm chí còn làm nhiều hơn thế.

McDonald's không chỉ tạo ra một mô hình kinh doanh đặc biệt mà còn mang lại cho tất cả các doanh nghiệp nhỏ một mô hình có sức cạnh tranh.

Những ảnh hưởng sâu rộng của McDonald's trong bốn thập kỷ vừa qua đã vượt khỏi tầm nhận thức của chúng ta.

Vì thế, tôi tin rằng nếu dì của Sarah biết Ray Kroc, bà sẽ thấy đồng cảm với ông.

Bà sẽ mời ông vào bếp và ông cũng sẽ

mời bà vào cửa hàng của mình.

Bà sẽ trò chuyện với ông về niềm say mê nghệ thuật làm bánh, còn ông sẽ kể cho bà niềm đam mê không kém với nghệ thuật làm đồ ăn nhanh.

Hai người rất giống nhau và cùng chung một mơ ước lớn.

Dì của Sarah có một căn bếp, bà yêu công việc, yêu bếp núc, thích làm bánh.

Ray Kroc có hàng nghìn cửa hàng, ông yêu công việc ở đó, ông luôn hoàn thiện khả năng phục vụ hàng triệu người, với cung cách phục vụ thống nhất.

Dì của Sarah là một Nhà chuyên môn, một nghệ nhân và bà yêu công việc của mình.

Ray Kroc là một Doanh nhân, cũng là một nghệ nhân, và ông yêu thích những việc ông làm.

Sự khác biệt duy nhất giữa hai người là quy mô kinh doanh.

Vì thế, hãy để tôi phân tích với cô cách Ray Kroc mở rộng quy mô kinh doanh".

8. MÔ HÌNH NHƯỢNG QUYỀN KINH DOANH (FRANCHISE)

Theo thống kê, trong một năm, Mô hình nhượng quyền kinh doanh đạt tỷ lệ thành công 95%, trong khi tỷ lệ thành công của các doanh nghiệp độc lập là 50%. Còn trong 5 năm đầu kinh doanh, có đến 80% doanh nghiệp phá sản thế nhưng 75% doanh nghiệp nhượng quyền kinh doanh lại thành công.

Điều làm nên sự khác biệt đó chính là Mô hình nhượng quyền kinh doanh

(Franchise Prototype).

Đối với người bán quyền kinh doanh, mô hình này trở thành một mô hình kinh doanh mơ ước, đó là một ước mơ trong thế giới thu nhỏ. Mô hình này trở thành vườn ươm cho mọi suy nghĩ sáng tạo, là môi trường nuôi dưỡng sự sáng tạo bằng thực tế, từ đó tạo nên những đổi mới có ý nghĩa.

Mô hình nhượng quyền kinh doanh cũng là nơi kiểm tra tất cả các giả định để biết được các giả định đó có mang lại kết quả tốt hay không, trước khi chính thức áp dụng vào doanh nghiệp.

Nếu không có quá trình kiểm định, nhượng quyền kinh doanh sẽ chỉ là giấc mơ không bao giờ thành hiện thực, và việc kinh doanh trong các doanh nghiệp nhượng quyền cũng trở nên hỗn loạn và thiếu trật tự như bất kỳ doanh nghiệp nào khác.

Mô hình nhượng quyền kinh doanh có tác dụng như một bộ đệm giữa giả thuyết và hành động. Nhờ đó, các ý tưởng được thử nghiệm trong thế giới thực. Để đánh giá giá trị của Mô hình nhượng quyền, cần trả lời câu hỏi then chốt sau: "Liệu mô hình đó có hiệu quả không?"

Khi đã hoàn thành Mô hình, người bán

quyền kinh doanh sẽ chỉ ra cho người mua quyền kinh doanh cách vận hành của Mô hình nhượng quyền.

Trong Mô hình đó, doanh nghiệp được vận hành nhờ hệ thống, và hệ thống được vận hành bởi con người.

Trong Mô hình nhượng quyền kinh doanh, tính hệ thống chính là giải pháp cho những trở ngại mà tất cả các doanh nghiệp và tổ chức gặp phải.

Hệ thống tích hợp tất cả các nhân tố cần thiết để tạo nên hiệu quả. Nó biến một doanh nghiệp thành một cỗ máy, hay chính xác hơn, thành một cơ cấu hữu cơ,

được thúc đẩy bởi các thành phần bên trong. Tất cả đều làm việc nhịp nhàng và hướng tới một mục tiêu được xác định rõ.

Tại McDonald's, mọi thành phần của hệ thống kinh doanh được thử nghiệm lần đầu trong Mô hình. Sau đó nó được kiểm soát ở một mức độ chưa từng có trong một doanh nghiệp với nhiều nhân viên.

Khoai tây rán được để trong thùng giữ nhiệt độ trong chưa đầy bảy phút để không bị ỉu.

Những chiếc hamburger được lấy khỏi khay nướng trong vòng chưa đến 10 phút

để giữ được độ mềm và tránh bị khô quá.

Thịt xay đông lạnh có kích thước và trọng lượng đồng nhất, được trở mặt cùng một lúc trên vỉ.

Dưa góp được đặt vào bánh theo một khuôn định sẵn để không bị rơi ra ngoài hoặc rơi vào quần áo khách hàng.

Thức ăn được phục vụ cho khách hàng trong vòng chưa đầy một phút.

Tất cả mọi người cần tuân thủ kỷ luật, tiêu chuẩn, và làm việc có quy củ.

Vệ sinh được đặc biệt chú ý.

Ray Kroc đã quyết tâm để khách hàng không đánh đồng giá rẻ với sự cẩu thả và kém chất lượng. Hiếm ở đâu có một doanh nghiệp quan tâm tới từng chi tiết nhỏ, và toàn bộ hệ thống để đảm bảo đáp ứng nhu cầu của khách hàng bất kỳ khi nào.

Không giống mô hình chuyển nhượng thương hiệu, trong hệ thống của Ray Kroc, người mua quyền kinh doanh không được tùy tiện làm theo ý họ.

Để đảm bảo điều này, những người mua quyền kinh doanh được tham dự một chương trình huấn luyện nghiêm ngặt

trước khi được phép điều hành cửa hàng nhượng quyền.

Tại McDonald's, người ta gọi đó là trường Đại học Hamburgerology, hay Hamberger U.

Tại Hamberger U, người mua quyền kinh doanh không học cách làm bánh hamburger mà học cách điều hành hệ thống kinh doanh được McDonald's xây dựng để làm hài lòng khách hàng. Hệ thống đó là nền tảng cho những thành công phi thường của McDonald's.

Liệu có lạ không khi McDonald's tự gọi họ là "Doanh nghiệp nhỏ thành công nhất

thế giới”.

Đúng là như vậy.

Tất cả cách thức độc đáo Ray Kroc tạo ra cách đây bốn thập kỷ giờ đây vẫn còn nguyên giá trị.

Ở Hamberger U, cách đặt những miếng dưa góp, cách làm nóng bánh trước khi bán, cách tạo những viên thịt tròn và dày..., vẫn được những người mua quyền kinh doanh biết đến như là những điều cốt lõi của McDonald’s, cho dù Ray Kroc đã ra đi từ lâu.

Đó là lý do khiến McDonald’s có được

vị trí như hiện nay. Khi người mua quyền kinh doanh học cách điều hành hệ thống, họ được trao cho chiếc chìa khóa mở doanh nghiệp của riêng mình. Họ chỉ việc xoay chìa là xong.

Vì thế chúng tôi gọi đó là phương thức Chìa khóa trao tay.

Người mua quyền kinh doanh rất thích phương thức này. Bởi người nhượng quyền đã thiết kế nên một hệ thống chuẩn mực trong đó mọi vấn đề được giải quyết thấu đáo. Người mua quyền chỉ cần nắm vững cách quản lý hệ thống.

Điều này giúp bạn hình dung ra mô hình

trong nhượng quyền kinh doanh.

Mô hình giúp bạn hình thành và hoàn thiện cũng như vận hành hiệu quả hệ thống kinh doanh.

Cách thức kinh doanh không phải là điều bạn mang đến cho doanh nghiệp mà là những gì bạn rút ra được từ quá trình xây dựng doanh nghiệp.

Mô hình nhượng quyền kinh doanh trả lời cho câu hỏi muôn thuở: "Làm thế nào để thỏa mãn nhu cầu của khách hàng trong khi vẫn kiểm soát doanh nghiệp?"

Đối với Doanh nhân, Mô hình nhượng

quyền kinh doanh là phương tiện để họ tạo dựng tương lai trong thế giới thực.

Đối với Nhà quản lý, Mô hình nhượng quyền kinh doanh mang lại sự quy củ, khả năng dự báo và một trật tự cần thiết cho công việc của họ.

Đối với Nhà chuyên môn, mô hình này là nơi họ được tự do làm những việc họ muốn, đó là công việc chuyên môn.

Giờ đây, bạn đã có được mô hình như mong muốn. Đó là Mô hình nhượng quyền kinh doanh. Mô hình này là mô hình của một doanh nghiệp hiệu quả. Nó cân bằng, thỏa mãn đồng thời cả ba tố

chất bên trong con người: Doanh nhân, Nhà quản lý và Nhà chuyên môn.

Và mô hình này đã tồn tại từ rất lâu.

Nhượng quyền kinh doanh được áp dụng tại McDonald’s, Federal Express, Disney World và Mrs Field’s Cookies.

Mô hình nhượng quyền có tại Subway Sandwiches, Domino’s Pizza, Gà rán Kentucky, và Pizza Hut.

Kinh doanh nhượng quyền được áp dụng tại Taco Bell, UPS và Universal Studio.

Mô hình hấp dẫn này đang chờ bạn khám

phá!

Mô hình nhượng quyền kinh doanh là một dạng hệ thống kinh doanh độc quyền và là cốt lõi của những doanh nghiệp xuất sắc.

Nhượng quyền là một cách thức kinh doanh đặc biệt tạo nên sự khác biệt giữa doanh nghiệp với đối thủ cạnh tranh. Theo quan niệm này, mọi doanh nghiệp vĩ đại đều có thể coi là một Mô hình nhượng quyền kinh doanh.

Câu hỏi đặt ra là:

Làm thế nào để xây dựng doanh nghiệp

của bạn và áp dụng hiệu quả ý tưởng này?

Làm thế nào tạo ra Mô hình nhượng quyền kinh doanh của bạn?

Làm thế nào để bạn cũng xây dựng được một doanh nghiệp hoạt động hiệu quả, có khả năng dự báo, và sinh lời mỗi ngày giống như Ray Kroc?

Làm thế nào bạn xây dựng được một doanh nghiệp vẫn hoạt động tốt cho dù bạn không làm việc tại đó?

Làm thế nào bạn không vướng bận tới việc kinh doanh để tận hưởng cuộc sống

trọn vẹn hơn?

Bạn làm được như vậy không? Bạn thấy những điều đó quan trọng thật không?

Nếu không làm được như vậy, doanh nghiệp của bạn sẽ điều khiển cuộc sống của bạn.

Trái lại, khi bạn bắt đầu đưa ý tưởng này vào việc kinh doanh, bạn sẽ tìm được con đường dẫn tới tự do.

Tôi nhận thấy Sarah đã hiểu được vấn đề.

Má cô đang ửng đỏ, nhưng lần này không

phải vì cô làm việc vất vả cả ngày.

Tôi thấy rằng đôi mắt đen, thông minh của cô đang nhìn tôi chăm chú, tôi thấy trong đầu cô đang có rất nhiều điều cần hỏi. Cô đang cảm thấy phấn khích với những dự tính xây dựng một doanh nghiệp.

Và cô biết rằng cô đã có một doanh nghiệp, tại đây cô có thể làm những gì Ray Kroc đã từng làm ở McDonald's. Giờ đây, điều cô cần là học hỏi cách thức kinh doanh.

9. DOANH NGHIỆP LÀ MỘT SẢN PHẨM, KHÔNG PHẢI NƠI LÀM VIỆC

... Xây dựng khuôn mẫu chỉ là bước khởi đầu. Việc kết hợp giữa cảm xúc và chức năng; giữa hình dáng và các thuộc tính khác trong một tổng thể mới mang lại ý nghĩa cho khuôn mẫu.

- JAMES KRENOV

Nếu hiểu thấu đáo những vấn đề tôi đặt ra trong chương này, bạn sẽ biến đổi cả

doanh nghiệp lẫn cuộc sống của mình.

Bạn cần ghi nhớ: doanh nghiệp không phải là cuộc sống của bạn. Doanh nghiệp và cuộc sống của bạn là hai khái niệm hoàn toàn tách biệt.

Tốt nhất, doanh nghiệp nên tách rời khỏi cuộc sống của bạn. Doanh nghiệp có quy luật và mục đích riêng. Bạn nên coi doanh nghiệp là một tổ chức có chức năng duy nhất là tìm kiếm và giữ chân khách hàng. Sự tồn tại của doanh nghiệp phụ thuộc vào kết quả thực hiện chức năng ấy.

Khi bạn hiểu được mục đích của bạn

không phải là phục vụ doanh nghiệp, mà ngược lại, mục đích của doanh nghiệp là phục vụ cuộc sống của bạn, bạn sẽ xem doanh nghiệp như một sản phẩm chứ không đơn thuần là một nơi làm việc.

Đó là nơi bạn có thể khai thác Mô hình nhượng quyền kinh doanh.

Và việc xem doanh nghiệp như một sản phẩm phải trở thành chủ đề trung tâm, là chất xúc tác cho mọi hoạt động hàng ngày của bạn.

Giả sử doanh nghiệp bạn đang có hay dự định thành lập sẽ trở thành khuôn mẫu cho hơn 5.000 doanh nghiệp tương tự.

Giả sử doanh nghiệp của bạn sẽ đóng vai trò là mô hình cho hơn 5.000 doanh nghiệp tương tự. Các doanh nghiệp này không phải gần giống mà là những bản sao hoàn hảo.

Nói cách khác, giả sử bạn chuẩn bị nhượng quyền kinh doanh doanh nghiệp của mình. (Ở đây tôi nói là giả sử. Tôi không khuyên bạn nên làm như vậy nếu bạn không muốn.)

Thêm nữa, giờ đây bạn đã hiểu khái niệm nhượng quyền kinh doanh, bạn cũng biết rằng nếu muốn chiến thắng trong cuộc chơi này, cần phải tuân thủ các quy tắc

sau:

1. Hình mẫu phải đem lại giá trị thích hợp cho khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp và tổ chức tín dụng, nhiều hơn những gì họ mong đợi.

2. Hình mẫu sẽ được vận hành bởi những người có kỹ năng thấp nhất có thể.

3. Mô hình doanh nghiệp mẫu phải có trật tự hoàn hảo.

4. Mọi công việc trong hình mẫu kinh doanh sẽ được văn bản hóa trong bản hướng dẫn hoạt động.

5. Mô hình này sẽ mang đến một dịch vụ đồng đều cho khách hàng.

6. Trong mô hình, màu sắc, trang phục và mã thiết bị được sử dụng thống nhất.

Hãy xem xét lần lượt từng quy tắc.

1. Hình mẫu phải mang lại giá trị hợp lý cho khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp và tổ chức tín dụng, nhiều hơn những gì họ mong đợi.

Giá trị là gì?

Làm thế nào chúng ta hiểu được giá trị? Tôi xin đưa ra một gợi ý: giá trị, đơn

giản là những gì mọi người nhận biết được.

Vậy mô hình kinh doanh của bạn làm được những gì để không chỉ mang lại giá trị chắc chắn cho khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp, người cho vay mà còn mang lại giá trị nhiều hơn những gì họ mong đợi?

Đó là câu hỏi cho mọi Doanh nhân bởi đó là lý do để doanh nghiệp tồn tại.

Để trả lời, bạn cần hiểu khái niệm giá trị, vì giá trị tác động tới những người doanh nghiệp bạn tiếp xúc, là sự sống của mọi doanh nghiệp làm ăn hiệu quả.

Giá trị có thể là một từ mà một khách hàng khi bước ra khỏi doanh nghiệp thốt lên.

Giá trị có thể là một món quà bất ngờ từ doanh nghiệp.

Giá trị có thể là việc công nhận đúng kết quả làm việc tốt của một nhân viên.

Giá trị có thể là mức giá hợp lý đặt ra cho sản phẩm, hay sự tận tụy của bạn khi giải thích cho một khách hàng cần hỗ trợ nhiều hơn bình thường.

Giá trị có thể là một lời cảm ơn ngân

hàng vì sự tận tình chu đáo của họ.

Giá trị là điều cần thiết để doanh nghiệp mang lại sự hài lòng cho tất cả những người liên quan.

2. Mô hình sẽ được vận hành bởi những người có kỹ năng thấp nhất có thể.

Vâng, tôi nhấn mạnh là mức kỹ năng thấp nhất có thể. Bởi vì nếu mô hình kinh doanh của bạn phụ thuộc vào những người có kỹ năng cao, thì không thể nhân rộng mô hình đó. Trên thị trường lao động, rất khó tìm được những người có kỹ năng cao. Nếu tìm được, thì họ cũng đòi mức lương cao, và nếu chấp nhận trả

mức lương đó, bạn sẽ phải tăng giá sản phẩm và dịch vụ.

Khi nói mức kỹ năng thấp nhất, tôi muốn nói đến mức độ tối thiểu để một người có thể hoàn thành công việc được giao. Rõ ràng, nếu bạn mở một công ty tư vấn luật, bạn cần có luật sư. Nếu bạn mở một cơ sở y tế, bạn cần có bác sỹ. Nhưng không nhất thiết phải là luật sư hoặc bác sỹ xuất sắc nhất. Điều bạn cần là xây dựng một hệ thống tốt nhất để thúc đẩy luật sư và bác sỹ tạo ra kết quả tốt.

Bạn thường xuyên tự hỏi: Làm thế nào để mang lại cho khách hàng những thứ họ mong đợi, thông qua cả hệ thống chứ

không phải thông qua từng cá nhân? Nói cách khác: Làm thế nào để xây dựng một doanh nghiệp mà kết quả đạt được phụ thuộc vào hệ thống chứ không phụ thuộc vào chuyên gia.

Làm thế nào để đào tạo những chuyên gia trong hệ thống chứ không phải thuê chuyên gia biết làm việc.

Nói như vậy không có nghĩa là con người không quan trọng. Ngược lại, nguồn nhân lực là sự sống của doanh nghiệp.

Con người biến những dự định thành hiện thực. Trong quá trình này, những người có xu hướng quản lý doanh nghiệp bằng

hệ thống sẽ học cách làm việc để doanh nghiệp mang lại hiệu quả nhiều hơn cho khách hàng và cho doanh nghiệp.

Nhiều người nói những doanh nghiệp vĩ đại được tạo dựng nên không phải bởi những cá nhân xuất sắc mà bởi những người bình thường biết làm những việc đặc biệt.

Nhưng để những người bình thường làm được những việc đặc biệt, trong hệ thống nhất thiết phải có quy định để bù đắp sự chênh lệch giữa kỹ năng nhân viên có với kỹ năng doanh nghiệp cần để đem lại những kết quả chắc chắn.

Theo đó, hệ thống trở thành công cụ giúp nhân viên của bạn tăng năng suất, hoàn thành công việc để doanh nghiệp trở nên khác biệt với đối thủ cạnh tranh.

Bạn, hay chính xác hơn là công ty bạn cần phát triển những công cụ đó và hướng dẫn nhân viên sử dụng chúng.

Nhân viên của bạn có nhiệm vụ sử dụng các công cụ đó và đưa ra các đề xuất cải tiến dựa trên kinh nghiệm của họ trong quá trình sử dụng.

Có một lý do khác cho quy luật này, quy luật của những người bình thường đó là hạnh phúc của những người bình thường

là làm cho công việc của bạn trở nên phức tạp hơn.

Chủ doanh nghiệp thường muốn tuyển dụng những nhân viên có kỹ năng cao bởi tin rằng những nhân viên đó sẽ khiến công việc trở nên đơn giản hơn, họ chỉ cần phó mặc mọi việc cho những nhân viên đó.

Do đó, chủ doanh nghiệp thường muốn chuyển hết trách nhiệm cho nhân viên, hơn là giao các công việc cho họ.

Tiếc là, các doanh nghiệp được quản lý theo kiểu này cũng tăng trưởng nhưng bấp bênh, phụ thuộc vào hứng thú và tâm

trạng của nhân viên.

Nếu có tâm trạng tốt, họ sẽ làm việc tốt. Ngược lại, họ sẽ không làm việc.

Trong một doanh nghiệp, nhân viên được tự do làm theo ý thích, thì việc "Làm thế nào để nhân viên luôn có tâm trạng tốt?" là câu hỏi thường trực.

Thật khó thu được kết quả lâu dài trong một doanh nghiệp phụ thuộc vào những cá nhân xuất sắc. Và không một doanh nghiệp xuất sắc nào làm như vậy.

Bởi vì mọi doanh nghiệp xuất sắc hiểu rằng khi xây dựng doanh nghiệp dựa trên

kỹ năng của những cá nhân xuất sắc, bạn phải đối mặt với các vấn đề nan giải, đó là làm thế nào để doanh nghiệp vẫn đạt kết quả tốt khi những người đó không làm việc nữa.

Bạn phải xây dựng một hệ thống sao cho các cá nhân xuất sắc liên tục tạo ra những kết quả tốt.

Bạn phải nghĩ ra những giải pháp mới cho vấn đề nhân sự đã và đang ảnh hưởng đến doanh nghiệp ngay từ khi doanh nghiệp mới hình thành.

Bạn buộc phải xây dựng một doanh nghiệp kinh doanh hiệu quả.

Bạn buộc phải thực hiện quy trình phát triển doanh nghiệp để hỗ trợ phát triển nhân sự.

3. Mô hình doanh nghiệp mẫu phải có trật tự hoàn hảo.

Quy tắc số 3 nhấn mạnh một thực tế là khi môi trường xung quanh trở nên rối loạn, hầu hết mọi người đều muốn có trật tự quy củ. Và chẳng khó khăn để nhận ra thế giới hiện nay đang ở trong trạng thái rối loạn nghiêm trọng. Chiến tranh, đói nghèo, tội phạm, bạo lực, lạm phát, suy thoái, sự thay đổi quan hệ xã hội truyền thống, mối đe doạ của những vụ thử hạt

nhân ngày một gia tăng, HIV, những vụ tàn sát kinh hoàng, tất cả ngay lập tức và liên tục tác động đến người tiêu dùng, tới tất cả chúng ta.

Như Alvin Toffler viết trong cuốn sách The third wave (Làn sóng thứ ba): "...hiện nay, khi quan sát thế giới, nhiều người chỉ thấy sự hỗn độn. Họ cảm thấy bất lực và vô vọng. Mỗi cá nhân cần phải kết cấu cuộc sống của mình. Cuộc sống thiếu một bộ khung hoàn chỉnh cũng giống như con người không có mục đích. Nếu không hình dung được về cuộc sống, bạn dễ thất bại. Kết cấu tạo ra những điểm tham chiếu cần thiết".

Một doanh nghiệp được tổ chức bài bản sẽ khiến khách hàng tin rằng nhân viên ở đó biết rõ việc mình đang làm.

Trong một doanh nghiệp có trật tự, các nhân viên biết rằng cấp trên hiểu những gì họ đang làm.

Một doanh nghiệp quy củ là một doanh nghiệp vẫn hoạt động hiệu quả khi môi trường xung quanh đang rối loạn.

Một doanh nghiệp quy củ sẽ khiến khách hàng tin tưởng vào những gì doanh nghiệp đó mang đến cho mình, đồng thời nhân viên trong doanh nghiệp cũng tin tưởng ở tương lai của họ.

Một doanh nghiệp quy củ là một doanh nghiệp có kết cấu ổn định.

4. Tất cả công việc trong mô hình kinh doanh mẫu sẽ được cụ thể hóa thành hướng dẫn điều hành.

Tài liệu hướng dẫn quy định "cách thức làm việc tại doanh nghiệp".

Nếu các quy định không cụ thể bằng văn bản, mỗi công việc thường ngày sẽ trở thành một ngoại lệ.

Quy định bằng văn bản giúp nhân viên có sơ đồ bộ khung công việc và hướng dẫn

cụ thể về cách "thực hiện công việc" hiệu quả nhất. Nó giúp nhân viên cả mới lẫn cũ hiểu rằng tổ chức họ đang làm việc có một quy định thống nhất. Quy định bằng văn bản khẳng định trật tự trong tổ chức.

Xin trích dẫn tác phẩm của Toffler: "...xét về mặt tâm lý, nhiều người cần công việc để làm, chứ không đơn thuần vì thu nhập. Khi chúng ta đưa ra những yêu cầu rõ ràng về thời gian và công sức, họ sẽ có một điểm mốc để tổ chức các công việc của mình".

Bạn nên lưu ý đến từ rõ ràng.

Văn bản cần quy định rõ ràng những yêu cầu về công việc.

Qua văn bản, công việc được chia nhỏ thành các nhiệm vụ cụ thể thay vì những kết quả chung chung. Công việc được đơn giản hóa để Nhà chuyên môn trong chúng ta hiểu rõ cách thức thực hiện.

Hướng dẫn hoạt động được coi là chỉ dẫn về cách thức làm việc của công ty.

Văn bản này quy định rõ mục đích và những bước cần để thực hiện công việc, đồng thời tổng kết những tiêu chuẩn liên quan đến quá trình và kết quả.

Hình mẫu của bạn sẽ không phải là một mô hình nếu thiếu các tài liệu đó.

5. Mô hình kinh doanh này sẽ cung cấp dịch vụ có chất lượng đồng đều cho khách hàng.

Doanh nghiệp cần được tổ chức hết sức bài bản, nhưng nếu như vậy thì chưa đủ. Doanh nghiệp còn phải hoạt động bài bản nữa: Mọi công việc phải được thực hiện theo kế hoạch và nhất quán.

Để làm sáng tỏ về vấn đề này, tôi xin đưa ra một ví dụ chính tôi đã gặp.

Tôi tới một cửa hiệu cắt tóc. Ngay lần

đầu tiên, chủ hiệu đã cắt cho tôi kiểu tóc ưng ý nhất. Anh ta là một cây kéo vàng. Anh sử dụng kéo thật khéo léo và không bao giờ cần đến chiếc tông-đơ như nhiều thợ khác. Trước khi cắt, anh bảo tôi cần gội đầu trước, và giải thích rằng khi tóc ướt, người cắt sẽ dễ dàng hơn. Trong khi cắt, người thợ phụ mang đến cho tôi tách cà phê và thỉnh thoảng lại thay tách khác cho nóng. Nói chung, phục vụ ở đây rất tuyệt vời, vì thế tôi quyết định lần sau sẽ quay lại.

Tuy nhiên, khi tôi trở lại, mọi thứ đã thay đổi. Thay vì chỉ dùng kéo, anh dành nửa thời gian cắt bằng tông-đơ. Anh không gội đầu cho tôi trước khi cắt và cũng

chẳng hề nhắc đến việc đó nữa. Người thợ phụ vẫn mang đến cho tôi tách cà phê nhưng không quay lại thay tách mới nữa. Nhưng dù sao, kiểu tóc anh cắt trông vẫn đẹp.

Vài tuần sau nữa, tôi quay lại lần thứ ba. Lần này, người thợ gội đầu cho tôi, nhưng không phải trước khi cắt tóc mà là trước khi cắt tỉa lại lần cuối. Lần này, anh lại chỉ dùng kéo. Không giống như hai lần trước, họ không đem cà phê cho tôi nữa, mặc dù anh cũng hỏi tôi có muốn uống một ly rượu không. Ban đầu tôi tưởng người thợ phụ nghỉ, nhưng cô vẫn xuất hiện nhưng lại bận rộn với việc ở kho.

Khi đi khỏi đó, tôi nghĩ rằng mình sẽ không quay trở lại. Chắc chắn không phải tại kiểu tóc, vì anh vẫn cắt rất đẹp. Cũng không phải tại người chủ hiệu. Anh vui vẻ, nhã nhặn và rất biết việc. Có một lý do khác quan trọng hơn thế. Đó là sự không ổn định trong việc cung cấp dịch vụ.

Mong đợi được phục vụ như lần đầu tiên đến cửa hiệu đã mất đi sau mỗi lần quay lại. Tôi không biết chắc khi quay lại sẽ được phục vụ như thế nào. Và tôi muốn sự phục vụ ổn định. Tôi muốn dịch vụ đó có chất lượng giống nhau mỗi lần tôi quyết định quay lại cửa hiệu.

Chất lượng dịch vụ không ổn định làm tôi không yên tâm về những gì mình nhận được khi đến cửa hiệu. Người chủ cửa hiệu không kiểm soát chất lượng dịch vụ và thiếu nhạy cảm trong việc gây dựng niềm tin với khách hàng. Anh điều hành doanh nghiệp nhằm phục vụ chính mình, chứ không phải cho khách hàng. Vì thế, tôi quyết định sẽ không quay lại cửa hiệu của anh, bất kể dịch vụ lần sau đó như thế nào.

Nhu cầu của tôi không được xem trọng.

Chẳng ai quan tâm tới việc tôi thích nghe tiếng lách cách của chiếc kéo. Với tôi,

tiếng lách cách thể hiện sự chuyên nghiệp. Chẳng ai quan tâm tới việc tôi thích sự phục vụ của người thợ phụ. Và cũng chẳng ai quan tâm tới việc tôi thích được gội đầu trước khi cắt tóc vì tôi tin rằng điều đó giúp tôi có kiểu tóc đẹp hơn.

Tôi thấy ngại khi yêu cầu những điều này, chưa nói tới việc phải giải thích lý do tôi thích. Những mong muốn đó hoàn toàn chỉ theo cảm tính, làm thế nào tôi có thể giải thích với họ, không khéo họ lại coi tôi là kẻ ngốc.

Người chủ hiệu chỉ cần cắt cho tôi một kiểu tóc trông khá ổn, thế là đủ.

Chuyện đó làm tôi nhớ tới khóa học tâm lý đầu tiên ở trường đại học. Tôi nhớ lại lúc giáo sư nói chuyện về hội chứng "Đứa trẻ bị bỏng sẽ sợ lửa". Đó là trường hợp đứa trẻ bị phạt, và được khen với cùng một hành động. Cách xử sự đó của cha mẹ khiến trẻ hoang mang và chẳng biết làm thế nào cho đúng. Tương tự, nếu dịch vụ bạn cung cấp không ổn định, khách hàng cũng cảm thấy bất an.

Tất nhiên, đứa trẻ kia không còn lựa chọn nào ngoài việc phải sống cùng cha mẹ. Nhưng với khách hàng, họ sẽ rời bỏ công ty bạn và tìm một nhà cung cấp khác.

Việc bạn làm trong mô hình kinh doanh không quan trọng bằng giá trị bạn mang lại cho khách hàng trong mỗi lần mua hàng.

6. Trong mô hình này, màu sắc, trang phục và mã thiết bị được sử dụng thống nhất.

Các nghiên cứu marketing cho thấy hành vi của người tiêu dùng bị tác động nhiều bởi màu sắc và hình khối.

Các nhóm tiêu dùng khác nhau sẽ phản ứng khác nhau trước những màu sắc và hình khối cụ thể.

Màu sắc và hình khối trong mô hình kinh doanh có thể khiến doanh nghiệp bạn phát triển hoặc thất bại.

Louis Cheskin, người sáng lập Viện nghiên cứu màu sắc đã viết về sức mạnh của màu sắc và hình khối trong cuốn Why people buy (Tại sao người ta mua hàng) của ông.

Những thứ nhỏ nhặt không có mấy ý nghĩa, theo quan điểm thực tế lại trở nên có nhiều ý nghĩa về cảm xúc nhờ tính biểu tượng của nó. Hình ảnh và màu sắc thường có ảnh hưởng rất lớn.

Trước đây, tôi tiến hành một nghiên cứu về việc mua hàng của phụ nữ trong một cửa hiệu thời trang. Một phụ nữ trẻ muốn mua một chiếc áo cánh, khi đó trong cửa hàng có nhiều màu khác nhau. Cô cầm chiếc áo màu xanh ướm lên người và nhìn vào trong gương. Cô có mái tóc vàng và chiếc áo xanh da trời hợp với cô. Cô chạm tay vào chiếc áo màu đỏ. Cô thích màu đỏ nhưng lại sợ nó quá nổi bật. Người bán hàng nói với cô rằng màu vàng hiện đang hợp mốt. Cô không thể quyết định chọn màu nào giữa màu sắc hợp với cô nhất, màu sắc cô thích nhất và màu sắc đang thịnh hành, vì thế, cô chọn chiếc áo màu ghi. Sau đó vài tuần, cô nói với tôi rằng cô không thích chiếc

áo màu ghi. Cô bảo: “Nó xám xịt” và chỉ mặc hai lần rồi bỏ.

Một số người cho tôi biết động cơ mua hàng: họ thấy màu sắc đẹp mắt; họ chọn màu mốt nhất hay chọn màu họ thích. Người ta chọn màu phù hợp nhất với ý muốn của họ. Hãy thử nghĩ! Chỉ trong quá trình mua một chiếc áo cánh mà đã có bao nhiêu diễn biến tâm lý.

Doanh nghiệp của bạn cũng là một sản phẩm giống như chiếc áo cánh trong câu chuyện của Cheskin. Có những màu sắc trong doanh nghiệp được người mua ưa chuộng và ngược lại. Những màu sắc bạn chọn lựa phải được xác định khoa học và

sau đó được sử dụng trong toàn hệ thống - trên tường, dưới sàn nhà, trên trần nhà, trên những chiếc xe, trên hóa đơn, đồng phục của nhân viên, trên biển hiệu.

Mô hình kinh doanh của bạn phải thống nhất trong toàn doanh nghiệp.

Cũng như màu sắc, trên danh thiếp, biển hiệu, logo và nhãn hiệu hàng hóa sẽ có những hình khối đem lại hiệu quả kinh tế còn số khác chẳng có tác dụng gì cả.

Để minh chứng, Cheskin tiến hành một thử nghiệm. Kết quả cho thấy hình tam giác đem lại doanh số thấp hơn nhiều so với hình tròn và hình chóp sẽ có hiệu quả

hơn cả hình tròn và tam giác vì nó đem lại lợi nhuận cao hơn.

Hãy thử tưởng tượng, việc chọn lựa những hình khối có vẻ chẳng mấy quan trọng lại ảnh hưởng đến việc tăng hoặc giảm doanh số của công ty.

Hình dáng của biểu tượng, logo, kiểu thiết kế trên danh thiếp sẽ có ảnh hưởng đáng kể đến doanh số, dù bạn có để tâm đến điều đó hay không.

Mô hình kinh doanh của bạn phải được kết hợp khéo léo giữa màu sắc và hình khối.

Trước khi tiếp tục, tôi tóm tắt lại những gì chúng ta đã đề cập đến.

Cần xem doanh nghiệp như một sản phẩm, chứ không phải một nơi để làm việc.

Xây dựng doanh nghiệp như thể đó là một mô hình để tạo ra hàng loạt những doanh nghiệp tương tự.

Hãy xem doanh nghiệp như một thực thể tách khỏi bạn, như một sản phẩm, như một cỗ máy được thiết kế để đáp ứng một yêu cầu đặc biệt, như một cơ chế mang lại cho bạn thêm sức sống, như một hệ thống các bộ phận được kết nối với

nhau, như một bao ngũ cốc, như một hộp đậu, như một cái gì đó được tạo ra để thỏa mãn nhu cầu được nhận biết của khách hàng, như một nơi có những hoạt động khác biệt so với tất cả những nơi khác, như một giải pháp cho vấn đề của một người nào đó.

Tóm lại, hãy tưởng tượng việc kinh doanh của bạn giống bất kỳ một thứ gì không phải một việc làm.

Hãy xây dựng doanh nghiệp thành một sản phẩm, chứ không phải thành một nơi làm việc, và tự đặt ra cho mình các câu hỏi sau:

• Làm thế nào để doanh nghiệp vẫn hoạt động mà không cần đến tôi?

• Làm thế nào để các nhân viên tự giác làm việc mà không cần giám sát thường xuyên?

• Làm thế nào tôi có thể hệ thống hóa và nhân lên thành 5.000 doanh nghiệp tương tự, mà mỗi doanh nghiệp đều hoạt động như doanh nghiệp đầu tiên?

• Làm thế nào tôi vừa sở hữu doanh nghiệp, vừa không bị ràng buộc?

• Làm thế nào tôi sử dụng thời gian để làm công việc tôi yêu thích chứ không

phải để làm công việc bắt buộc?

Khi đặt ra các câu hỏi đó, bạn cảm thấy rất khó trả lời.

Và đó là những vấn đề đã tồn tại từ lâu.

Bạn cần nhìn thẳng vào vấn đề để tìm ra câu trả lời cho các câu hỏi đó.

Vấn đề không phải ở doanh nghiệp mà nằm ở chính bản thân bạn.

Vấn đề chỉ được giải quyết khi bạn thay đổi:

Khi bạn thay đổi quan điểm về doanh

nghiệp và cách thức hoạt động của nó.

Khi bạn bắt đầu nghĩ về doanh nghiệp theo cách hoàn toàn mới.

Khi bạn chấp nhận thực tế kinh doanh là một nghệ thuật và là môn khoa học.

Và giống như nghệ thuật và khoa học, việc kinh doanh sẽ phát triển khi bạn cần có những thông tin cụ thể.

Quan trọng hơn, để doanh nghiệp thành công, bạn cần một quy trình thực hành thu thập thông tin. Và khi có thông tin, bạn cần một phương pháp xử lý thông tin.

Phần tiếp theo chúng ta sẽ nói tới một phương pháp như vậy.

Đó là cách thức được thiết lập sẵn để biết được những điều cần nắm chắc trong kinh doanh.

Đó là cách thức giúp bạn đạt được mục đích, cách thức này đã được kiểm chứng và được hàng nghìn doanh nghiệp nhỏ thực hiện thành công.

Chúng tôi gọi đó là quy trình phát triển doanh nghiệp.

Quy trình này có khả năng làm thay đổi cuộc sống của bạn.

Sarah nhìn tôi trầm ngâm trong giây lát, rồi cô lên tiếng: “Để tự tôi mô tả lại những gì vừa nghe anh nói.” Cô nắm chặt tay và khẽ đặt lên bàn như để nhấn mạnh rằng, cô tin tôi.

“Anh đang muốn nói rằng tôi can thiệp quá sâu vào việc kinh doanh. Rằng tôi phải tách rời bản thân và doanh nghiệp của mình: trước tiên trong cách suy nghĩ, tiếp đến là trong cảm nhận, và cuối cùng là trong cách làm việc.

Tôi hiểu anh muốn nói chính sự can thiệp đó, chính nhu cầu xem kinh doanh là bản thân mình là lý do khiến tôi cảm thấy mệt

mỏi, là lý do của mọi phiền toái tôi gặp phải. Tôi tin rằng, nếu tôi làm việc tốt, doanh nghiệp của tôi cũng sẽ vậy. Nếu tôi làm việc chăm chỉ, doanh nghiệp của tôi sẽ thành công. Nếu tôi để ý tới mọi việc trong doanh nghiệp, sẽ chẳng gì chệch hướng cả.

Tôi hiểu anh muốn nói để thoát khỏi những phiền toái đó và học cách kiểm soát doanh nghiệp, tôi cần tách rời khỏi doanh nghiệp của mình. Tôi cần phải suy nghĩ về doanh nghiệp theo cách khác hẳn cách tôi thường làm. Tôi cần phải nhìn nhận về doanh nghiệp như một sản phẩm. Và để suy nghĩ theo cách đó, tôi cần đặt ra cho mình câu hỏi: Doanh nghiệp của

tôi phải vận hành như thế nào để không chỉ thu hút được khách hàng mà còn khiến các nhân viên muốn làm việc ở đó?

“Và khi có được câu trả lời, tôi đã có thể làm kinh doanh theo cách hoàn toàn mới”.

Sarah ngừng trong giây lát, như để thật sự nhập tâm suy nghĩ đó.

“Anh biết không”, cô khẽ nói, “Trước đây tôi chưa bao giờ coi doanh nghiệp của mình như một ý tưởng. Đơn giản, đó là một công việc và nơi để làm việc. Thậm chí tôi chưa bao giờ nghĩ rằng có

một lối tư duy khác về kinh doanh. Nhưng bây giờ, tôi cảm thấy điều đó thật thú vị. Tôi nhìn thấy một cơ hội hoàn toàn mới. Điều này làm tôi nhớ lại lớp học văn đầu tiên thời trung học. Hồi đó, thầy giáo Roethke có khả năng đặc biệt trong việc tạo nên cái thần cho môn học. Ngay từ bài đầu tiên - bài Huckleberry Finn - tôi đã không thể rời cuốn sách. Trong cuốn sách, những nhân vật sống cuộc sống của chính họ, tại nơi dành cho họ, họ vượt qua những trở ngại, họ có tình yêu, cảm xúc. Huckleberry Finn hiện ra thật sống động trong giờ học đầu tiên.

"Những điều tôi cảm nhận được giống như khi đang lật trang bìa của một cuốn

sách mới, không biết nội dung bên trong, chỉ biết rằng có những điều thú vị, giống như một cuộc phiêu lưu mới. Đó là cảm nhận của tôi lúc này. Từ thời khắc này doanh nghiệp của tôi sẽ luôn mới mẻ. Và tôi cũng vậy”.

Cô áp hai bàn tay vào nhau, sau đó dựa vào ghế như để nghỉ lấy hơi.

“Và nếu tôi hiểu đúng những gì anh nói thì điều mới mẻ đó chính là Mô hình nhượng quyền kinh doanh. Mô hình nhượng quyền kinh doanh là cái tên đặt cho doanh nghiệp của tôi, doanh nghiệp được xem như một sản phẩm hoàn chỉnh, một tổng thể. Nó hoạt động theo cách

thức xác định, nó tách rời khỏi tôi. Tôi cần thiết kế, xây dựng doanh nghiệp All About Pies giống như bất kỳ sản phẩm nào: doanh nghiệp này phải thu hút và đáp ứng yêu cầu của khách hàng. Khi đó, họ sẽ quay trở lại nhiều lần nữa. Và công việc của tôi là thiết kế, xây dựng và hình thành doanh nghiệp All About Pies cho đến khi nó vận hành hoàn hảo mà không cần có tôi ở đó.

“Và tôi thừa nhận rằng tôi bị ngợp trước ý tưởng đó, ý tưởng thú vị nhất mà tôi từng nghe.

“Tôi đã có doanh nghiệp của mình. Những việc tôi cần làm bây giờ là học

cách phát triển doanh nghiệp”.

“Sarah”, tôi nói. “Tôi không thể giải thích theo cách nào tốt hơn. Vì thế, hãy tiếp tục tiến hành bước tiếp theo, đó là tìm hiểu về Quá trình phát triển doanh nghiệp. Bởi vì những gì cô phải học dễ dàng hơn cô nghĩ”.

Phần III: XÂY DỰNG MỘT DOANH NGHIỆP HIỆU QUẢ

10. QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP

Nét đặc trưng của một doanh nghiệp thành công đó là họ biết rút ra bài học sau những thất bại. Điều này được thực hiện từ cấp lãnh đạo cao nhất...

- THOMAS J.PETERS VÀ ROBERT H.WATERMAN JR., In Search of Excellence

Xây dựng hình mẫu cho doanh nghiệp là một quá trình liên tục, được gọi là Quá trình phát triển doanh nghiệp. Quá trình này cấu thành từ ba hoạt động riêng biệt nhưng thống nhất với nhau là: Đổi mới, Đo lường và Phối hợp.

Đổi mới

Đổi mới thường được xem như hoạt động sáng tạo. Nhưng theo giáo sư Theodore Levitt của trường Harvard, sự khác biệt

giữa sáng tạo và Đổi mới cũng giống như sự khác biệt giữa suy nghĩ về cách thực hiện công việc và thực hiện công việc đã nghĩ tới, "Sáng tạo là nghĩ ra những cái mới. Đổi mới là làm ra những cái mới."

Cuộc cách mạng nhượng quyền kinh doanh kéo theo một ứng dụng của Đổi mới đã gần như bị các doanh nghiệp Mỹ lãng quên. Nhận thức được rằng thứ cần Đổi mới không phải là hàng hóa mà là quy trình liên quan đến bán hàng, người nhượng quyền kinh doanh cần tập trung đổi mới cách kinh doanh trong doanh nghiệp.

Đối với người nhượng quyền kinh doanh,

toàn bộ quá trình kinh doanh trong doanh nghiệp là một công cụ marketing, một cơ chế để tìm kiếm và giữ khách hàng. Mọi cấu thành của hệ thống kinh doanh là phương tiện để người nhượng quyền có thể làm doanh nghiệp mình trở nên khác biệt trong tâm trí khách hàng.

Doanh nghiệp sẽ trở thành một loại hàng hóa. Phương thức phục vụ khách hàng của doanh nghiệp sẽ quan trọng hơn chính sản phẩm doanh nghiệp đó kinh doanh.

Và làm thế nào kinh doanh hiệu quả mà không phải chi phí nhiều. Thực tế, nhiều khi chỉ cần một số thay đổi nhỏ như: từ

ngữ, một cử chỉ, màu sắc trong trang phục cũng có thể tạo nên Đổi mới có giá trị.

Chẳng hạn, nhân viên bán hàng thường nói với khách hàng: "Tôi có thể giúp gì anh/chị không ạ?"

Và khách hàng thường đáp lại: "Không, tôi chỉ xem thôi, cảm ơn anh."

Vậy hãy thử nghĩ, tại sao bạn lại yêu cầu nhân viên bán hàng nói câu đó với khách hàng khi biết rõ khách hàng sẽ trả lời như vậy?

Và khi khách hàng trả lời là họ chỉ xem

thôi thì nhân viên bán hàng sẽ chẳng có việc gì để làm.

Bạn có thể tưởng tượng được rằng những câu hỏi đó đã làm giảm doanh số của các cửa hàng bán lẻ tại Mỹ? Hãy nhân cơ hội này để thử áp dụng một sự Đổi mới đơn giản mà không tốn nhiều chi phí.

ĐỔI MỚI. Thay vì nói: "Xin chào, tôi có thể giúp gì anh/chị không?", hãy thử nói: "Xin chào, anh/chị đã đến đây lần nào chưa ạ?" Khách hàng sẽ có hai hướng trả lời: hoặc là "rồi" hoặc là "chưa". Trong cả hai trường hợp, bạn đều có thể tiếp tục cuộc trò chuyện theo ý mình.

Nếu câu trả lời là "rồi", bạn có thể nói: "Thật tuyệt. Chúng tôi đang có một chương trình khuyến mãi dành cho khách hàng từng mua hàng tại đây. Hãy cho tôi một phút để giới thiệu với anh/chị về chương trình này."

Nếu câu trả lời là "chưa", bạn có thể nói: "Thật tuyệt. Chúng tôi đang có một chương trình khuyến mãi đặc biệt cho các khách hàng mua lần đầu. Hãy cho tôi một phút để giới thiệu với anh/chị về chương trình này."

Dĩ nhiên, trong cả hai trường hợp, bạn sẽ phải chuẩn bị trước một chương trình mới nào đó để trình bày với họ. Nhưng

điều đó không khó.

Hãy thử suy nghĩ. Một vài câu nói đơn giản, không có gì thú vị cả, nhưng đảm bảo bạn sẽ bán được hàng. Tuy nhiên, lượng hàng bán được nhiều hay ít còn tùy thuộc vào sự nhiệt tình của bạn. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, chỉ bằng những thay đổi nhỏ đó, doanh số có thể gần như ngay lập tức tăng từ 10 đến 16%.

Bạn sẽ làm gì để gia tăng doanh số như vậy?

ĐỔI MỚI. Một lần nữa, hãy tiến hành thử nghiệm này trong sáu tuần với nhân viên

bán hàng. Trong ba tuần đầu tiên, để nhân viên mặc vest nâu, bên trong là sơ mi nâu nhạt, thắt cà vạt nâu và đi giày nâu bóng loáng. Chú ý là cả bộ trang phục của bạn phải sạch sẽ và phẳng phiu. Trong ba tuần tiếp theo hãy để nhân viên mặc vest xanh nước biển, sơ mi trắng, cà vạt pha màu đỏ (đối với nữ là khăn quàng pha màu đỏ), đi giày đen đánh xi bóng.

Kết quả thật ấn tượng: doanh số sẽ tăng lên trong ba tuần lễ sau đó. Bạn có biết tại sao không? Bởi vì, chúng tôi nhận thấy khi mặc bộ vest xanh nhân viên bán hàng sẽ bán được nhiều hơn khi mặc bộ vest nâu.

Có gì lạ không khi McDonald's, Federal Express, Disney, Mrs. Field Cookies và nhiều công ty nổi tiếng khác đầu tư nhiều thời gian và tiền bạc đến vậy để củng cố hình ảnh của mình. Tất nhiên sự đầu tư đó sẽ được hoàn trả và những gì bạn thu được là thường xuyên và lâu dài.

ĐỔI MỚI. Khi bạn muốn ai đó giúp mình, hãy nắm nhẹ tay họ. Bạn sẽ ngạc nhiên khi thấy rằng nhiều người sẽ phản ứng tích cực hơn so với khi bạn không nắm nhẹ tay họ.

Một lần nữa, hãy áp dụng điều này trong kinh doanh, bạn hoặc nhân viên bán hàng

của bạn nên chạm nhẹ vào khuỷu tay, cánh tay hay lưng khách hàng. Bạn sẽ nhận thấy doanh số tăng đáng kể.

Đổi mới là hoạt động trọng tâm của mọi doanh nghiệp xuất sắc. Để đưa ra những hoạt động Đổi mới, doanh nghiệp cần tìm hiểu các nhân tố tác động đến quyết định mua hàng của khách hàng.

Để những Đổi mới có ý nghĩa, bạn phải luôn tiếp thu ý kiến của khách hàng. Đồng thời, khi thực hiện hoạt động Đổi mới, việc kinh doanh của bạn phải được đơn giản hóa.

Đổi mới là một cơ chế, qua đó doanh

nghiệp của bạn tự nhận định vị trí của mình trong tâm trí khách hàng, từ đó tạo ra nét độc đáo của riêng mình. Đổi mới là kết quả của quá trình nhận định một cách khoa học về những nhu cầu nhận biết được và những mong đợi vô thức của khách hàng.

Chính kỹ năng được phát triển trong quá trình Đổi mới giúp công ty của bạn luôn suy nghĩ về "cách tốt nhất để làm việc". Vì thế, tôi xem Đổi mới là kỹ năng "tìm ra cách tốt nhất". Đổi mới là nguồn năng lượng tiếp thêm sinh lực cho tất cả người liên quan đến công ty: nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp, tổ chức tín dụng. Ở công ty luôn đổi mới, mọi người đều có

cơ hội phát triển.

Vì thế, tôi xem Đổi mới là kỹ năng "tìm ra cách tốt nhất". Đổi mới tạo ra nguồn năng lượng lớn trong mọi công ty, nguồn năng lượng lại được dùng để tiếp thêm sinh lực cho những người liên quan đến hoạt động công ty - nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp, tổ chức tín dụng. Trong một công ty đổi mới, mọi người đều có cơ hội phát triển.

Đo lường hiệu quả

Nhưng chỉ Đổi mới không thôi thì chưa đủ. Để thấy được hiệu quả, cần đo lường kết quả Đổi mới đem lại. Nếu không có

Đo lường, bạn không thể biết được Đổi mới có tác dụng đến đâu?

Khi nhắc đến Đo lường, tôi muốn nói đến những con số liên quan đến hiệu quả Đổi mới đem lại.

Chẳng hạn, hãy hỏi bất kỳ chủ doanh nghiệp nhỏ nào xem trước đây họ có bao nhiêu cơ hội bán hàng (như chúng tôi có tại Tập đoàn phát triển doanh nghiệp E-Myth Worldwide) và tôi cam đoan với bạn rằng 99% trong số đó không rõ câu trả lời.

Một thực tế đáng buồn là hầu hết các doanh nghiệp không thực hiện việc Đo

lường. Và điều này có thể khiến họ phải trả giá rất lớn.

Chẳng hạn, làm thế nào bạn biết được rằng nhờ thay đổi cách chào đón khách hàng, bạn đã làm tăng doanh số lên tới 16% nếu như bạn không đo lường bằng cách xác định:

[1] số lượng khách hàng đến cửa hàng trước khi thực hiện việc Đổi mới;

[2] số lượng khách hàng mua sản phẩm và giá trị hàng mua trước khi thay đổi cách chào đón;

[3] số lượng người đến cửa hàng sau khi

thay đổi lời chào;

[4] số lượng người mua hàng sau khi thay đổi lời chào;

[5] doanh số trung bình của một lần bán hàng;

[6] tốc độ tăng doanh số sau khi thực hiện Đổi mới.

Những con số này giúp bạn xác định chính xác giá trị của Đổi mới.

Làm thế nào bạn biết được rằng mặc vest màu xanh sẽ làm tăng doanh thu nếu bạn không có biện pháp Đo lường tác động

của nó cũng như không có cách kiểm soát cụ thể với những thông số đo lường?

Và như tôi đã nói từ trước, có rất ít chủ doanh nghiệp nhỏ thực hiện việc Đo lường hiệu quả.

Đó là vì phần lớn các chủ doanh nghiệp không tin rằng những Đổi mới nhỏ nhặt đó lại thực sự có tác động lớn đến thế.

Nhưng hãy thử nghĩ xem, nếu bạn có thể tăng doanh số lên 10% bằng cách đơn giản là để nhân viên mặc vest xanh, thì liệu bạn có làm không? Bạn có coi trọng việc đó không? Dĩ nhiên là bạn sẽ làm như vậy.

Và một điều cũng hiển nhiên không kém, đó là phải thực hiện việc Đo lường ngay từ khi bắt đầu Quá trình phát triển doanh nghiệp.

Hãy bắt đầu bằng cách đo lường tất cả những gì liên quan đến hoạt động kinh doanh của bạn.

Tôi nhấn mạnh là tất cả mọi thứ.

Bạn gặp bao nhiêu khách hàng mỗi ngày?

Bao nhiêu khách hàng vào buổi sáng?

Bao nhiêu khách hàng vào buổi trưa?

Mỗi ngày có bao nhiêu người gọi điện đến công ty bạn?

Số người gọi điện để hỏi giá?

Số người muốn mua một sản phẩm nào đó?

Số sản phẩm X bán ra trong ngày? Và tại thời điểm nào?

Số sản phẩm bán được mỗi tuần?

Ngày nào đắt hàng nhất? và bán được bao nhiêu hàng?

v.v...

Bạn không thể đặt ra quá nhiều câu hỏi đối với những con số.

Suy cho cùng, bạn và nhân viên của bạn sẽ đánh giá việc kinh doanh theo những con số.

Bạn sẽ đo lường tất cả mọi thứ.

Bạn sẽ đọc được biểu đồ tình hình kinh doanh của doanh nghiệp thông qua hàng loạt số liệu.

Bạn sẽ biết số liệu nào quan trọng và số liệu nào không.

Bạn sẽ quen với các số liệu liên quan đến tình hình doanh nghiệp, như các bác sỹ quen với số đo huyết áp và nhịp tim.

Bởi vì nếu không có số liệu bạn không thể biết mình đang ở đâu, càng không thể biết mình sẽ đi đến đâu. Khi đo lường được bằng số liệu, doanh nghiệp của bạn sẽ khác hẳn.

Phối hợp

Khi bạn đã đổi mới một quy trình và đo lường ảnh hưởng của nó tới doanh nghiệp, khi bạn nhận thấy cách làm mới có hiệu quả hơn những cách thức đang

triển khai, khi bạn nhận thấy một hướng đi mới có thể làm tăng sự thỏa mãn của khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp và những người cho vay vốn, đó cũng là lúc bạn cần phối hợp tất cả những thứ đó.

Phối hợp giúp hạn chế việc làm theo ý mình, hạn chế cách làm việc tùy tiện.

Nếu không có sự Phối hợp, bạn và khách hàng của bạn không thể dự kiến được những điều sẽ xảy ra. Nếu mỗi lần bạn lại thực hiện công việc theo một cách khác nhau, nếu các nhân viên trong công ty bạn làm việc tùy ý chứ không theo nề nếp, điều đó có nghĩa là bạn đang ở trong tình trạng rối loạn.

Trong cuốn sách Marketing for Business Growth (Marketing để tăng trưởng doanh nghiệp), Theodore Levitt đã viết: "Sự tùy tiện là kẻ thù của trật tự, của tiêu chuẩn và chất lượng."

"Nếu mặc đồng phục màu xanh da trời đem lại kết quả kinh doanh tốt, hãy mặc nó mỗi khi bạn giao dịch với khách hàng", đó là câu châm ngôn trong các nguyên tắc của sự Phối hợp.

"Nếu nói: "Xin chào, anh/chị đã tới đây bao giờ chưa?" hiệu quả hơn cách nói khác, hãy sử dụng câu nói đó để chào đón khách hàng".

Khi nhắc đến mỗi nguyên tắc trong Phối hợp, tôi muốn nói đến những người đã từng có những quyết định nghiêm túc để thu được hiệu quả trong kinh doanh. Cho dù đó là Fred Smith tại Federal Express, Tom Watson tại IBM, Ray Kroc ở McDonald's, Walt Disney ở Disney, Debbie và Randy Fields tại Mrs. Fields' Cookies, hay bất kỳ ai.

Bởi vì những người sáng lập ra các công ty có mô hình có thể chuyển nhượng, dù họ có nhượng quyền hay không đều biết một điều hiển nhiên, đó là: nếu bạn không sắp xếp hài hòa mọi thứ trong doanh nghiệp, doanh nghiệp đó không

còn là của bạn.

Nếu doanh nghiệp đó không trong tầm kiểm soát của bạn thì bạn cũng chẳng thể trông cậy gì ở nó.

Nếu doanh nghiệp đó không thể nhượng quyền thì nó cũng không có hy vọng thành công.

Khi nói tới nhượng quyền kinh doanh, tôi đang nói tới một cách kinh doanh độc quyền, giúp doanh nghiệp của bạn khác biệt với các doanh nghiệp khác.

Tóm lại, định nghĩa về nhượng quyền kinh doanh chỉ đơn giản là cách làm kinh

doanh riêng của bạn.

Nếu mô hình kinh doanh trong doanh nghiệp của bạn không thể nhân rộng, bạn chưa thể được xem là đang sở hữu doanh nghiệp đó. Đúng hơn, bạn đã để mất doanh nghiệp của mình. Và khi đó, bạn đã bước chân ra khỏi thương trường.

Phối hợp là cần thiết bởi vì trong kinh doanh, chẳng có điều gì chắc chắn cả, và bạn cần phải đưa ra những dự báo.

Nhưng để dự báo được việc kinh doanh, bạn cũng phải dự báo được tình hình nhân sự.

Sau đó hệ thống phải đưa ra các phương tiện để việc dự báo thuận lợi.

Mục đích là để mang lại cho khách hàng của bạn những gì họ muốn mỗi lần họ tìm đến bạn.

Lý do chúng ta phải làm như vậy là vì nếu khách hàng không có được những gì họ cần khi đến công ty bạn, họ sẽ tìm một nơi khác.

Phối hợp là chất keo giữ chặt bạn với khách hàng.

Phối hợp là cần thiết chừng nào nó còn có hiệu quả, chừng nào nó còn đem lại

những kết quả bạn mong muốn.

Và khi Phối hợp không còn có hiệu quả nữa, bạn nên thay đổi.

Quá trình phát triển doanh nghiệp không phải là quá trình tĩnh.

Đó không phải công việc chỉ làm một lần rồi xong.

Đó là công việc phải thực hiện trong suốt thời gian tồn tại của doanh nghiệp.

Nói cách khác, bạn phải luôn đưa ra những Đổi mới, đo lường kết quả của nó và phối hợp mọi yếu tố trong doanh

nghiệp.

Quá trình phát triển doanh nghiệp là quá trình động bởi vì thế giới xung quanh bạn luôn thay đổi, tất cả những gì đứng yên sẽ bị đào thải.

Quá trình phát triển doanh nghiệp là quá trình cho phép bạn đi trước những thay đổi của thế giới.

Nói ngắn gọn, Đổi mới, Đo lường và Phối hợp là xương sống của mọi doanh nghiệp xuất sắc.

Đó là những điều cốt lõi của Quá trình phát triển doanh nghiệp.

“Tôi cần nhờ anh giúp”, Sarah nói với vẻ mặt băn khoăn. “Tôi cần anh giúp để có thể hiểu chính xác khái niệm Phối hợp. Khi nghĩ đến Phối hợp, tôi hình dung ra một phân xưởng với những nhân viên làm việc vô cảm, như robot. Chắc chắn anh không có hàm ý đó. Nhưng tôi không thể nghĩ khác.”

“Sarah,” tôi bắt đầu một cách nhẹ nhàng, “nếu Quá trình phát triển doanh nghiệp chỉ đơn thuần là Phối hợp, tôi sẽ đồng ý với cô rằng quá trình này thật tẻ nhạt. Nếu không có một mục đích cao hơn thì tất cả chỉ là những thói quen. Bởi vì tất cả những sự Phối hợp thực sự là một thói

quen, Sarah ạ. Đó là một cách thức thực hiện công việc theo lệ thường.

“Vấn đề là cô không thể hiểu giá trị của một quá trình hoàn chỉnh nếu tách biệt quá trình đó với các thành phần riêng lẻ, hay tách biệt các thành phần riêng lẻ khỏi tổng thể. Bởi vì khi bị tách biệt các thành phần, khi bị chia nhỏ, quá trình sẽ không còn là quá trình nữa. Cô cần hiểu rằng nếu bị tách khỏi quá trình, những thành phần nhỏ sẽ không còn. Vì thế, sự Phối hợp nếu thiếu Đổi mới và Đo lường hiệu quả sẽ chỉ còn là một hoạt động không có mục đích và ý nghĩa.

“Để hiểu đầy đủ vai trò của bất kỳ hoạt

động nào, bất kỳ công việc nào trong doanh nghiệp, cô phải xem xét nó như một phần của tổng thể, chứ không phải là một bộ phận đơn lẻ. Tôi sẽ giải thích rõ hơn về điều đó.

"Hãy thử nghĩ đến căn bếp của dì cô. Hãy nghĩ đến quy trình nướng một chiếc bánh. Chắc chắn khi đó cô sẽ nhớ đến toàn bộ quá trình làm bánh chứ không nhớ từng công đoạn riêng lẻ, phải không?"

Sarah mỉm cười, hồi tưởng lại những điều đã xảy ra trong căn bếp của dì cô. "Vâng, tất nhiên là như vậy," cô trả lời.

“Có thể nói, tất cả được hòa trộn với nhau. Những mùi vị, những động tác dì tôi, tiếng cười của bà, bàn tay bà thoăn thoắt trên chiếc khay cắt. Đó chính là sự Phối hợp, hoàn toàn trái ngược với những gì tôi tưởng tượng. Đối với tôi, tất cả những điều đó thật đặc biệt”, Sarah quả quyết.

“Nhưng cô thử nghĩ xem. Có thực sự đúng vậy không? Dì cô không dạy cô chuẩn bị, sơ chế và bảo quản nguyên liệu theo một cách thức cụ thể nào đó sao? Chẳng lẽ không có một quy trình thực hiện những công việc bà dạy cô sao? Và sự sáng tạo, những điều bất ngờ chẳng phải là kết quả của những công việc cô

đang làm, của việc cải tiến thường xuyên những công việc đó?

“Chẳng phải niềm vui đã đến từ đó hay sao? Nếu công việc cô được giao cứ triển khai mãi theo một cách nào đó, không có cải tiến, công việc đó sẽ không mang lại niềm vui, mà chỉ là những thói quen chán ngắt. Và chẳng phải những điều dì của cô truyền lại khi bà dạy cô làm bánh chính là điều thần bí có được nhờ thay đổi?

“Vì thế, dĩ nhiên là cần có sự Phối hợp, Sarah ạ. Chúng ta cần có một cách thức để làm việc. Cần có một quy trình định sẵn. Quy trình đó là căn cứ để cải tiến.

Chúng ta sẽ trở thành máy móc, thành những "người máy". Công việc sẽ trở nên đơn điệu và tẻ nhạt như cô đã mô tả.

"Nhưng với quy trình, với sự Đổi mới và Đo lường liên tục, tiếp đó là sự Phối hợp, tự bản thân công việc sẽ trở thành chìa khóa đối với sự chuyển đổi của cá nhân chúng ta. Tự bản thân công việc sẽ trở nên có ý nghĩa hơn, không đơn thuần chỉ là một thói quen. Nó giúp chúng ta khám phá bản thân. Trước tiên là vị trí chúng ta đảm nhận. Sau đó là chức năng công việc chúng ta làm. Sau đó đến doanh nghiệp, nơi thực hiện các chức năng. Sau đó là môi trường xung quanh, nơi doanh nghiệp thực hiện mục đích của

mình cũng như mục đích của những người bên trong doanh nghiệp.

“Tôi vừa mô tả giai đoạn học nghề của cô.

“Đó là một cấp độ trong nghề nghiệp, ngoài ra còn nhiều cấp độ khác.

“Cô sẽ đạt đến cấp độ thứ hai, đó là khi thông thạo các kỹ năng dì cô đã hướng dẫn cô, sự thông thạo đó có được qua quá trình thực hành. Đó là sự thông thạo của một người thợ lành nghề.

“Người thợ lành nghề sẽ dần hiểu biết tường tận về công việc họ làm, công việc

đó gặt hái được những thành quả. Người thợ lành nghề biết rằng bên dưới những gì họ làm ẩn giấu một viên ngọc quý. Và thách thức của họ là tìm ra ngọc quý. Họ chỉ có thể làm được điều đó bằng cách kiên trì rèn luyện, kiên trì mài giũa các kỹ năng.

“Không giống như giai đoạn học nghề, giai đoạn của người thợ lành nghề dài và khá bình lặng, cho đến ngày họ trau dồi những kỹ năng của mình và trở thành người thợ bậc thầy.

“Trước đây cô đã nghe nói về những sự tinh thông trong công việc. Cô đã nhìn thấy sự thành thạo đó ở dì cô, trong đôi

mắt bà, trong cách bà nói chuyện với cô. Đối với những người thông thạo công việc, chỉ có một con đường duy nhất, đó là hướng dẫn người khác. Người thợ bậc thầy hồi tưởng lại mình trong quá khứ khi đào tạo những người học nghề. Người thợ bậc thầy biết rằng quá trình tăng trưởng, thay đổi, chuyển đổi luôn là quá trình động chứ không bao giờ đứng yên. Người thợ bậc thầy nhìn thấy hình ảnh mới của mình trên khuôn mặt của người học việc. Người thợ bậc thầy tìm thấy vẻ đẹp của sự tận tụy với công việc trên khuôn mặt của người thợ lành nghề. Người thợ bậc thầy tìm thấy niềm đam mê trong công việc.

“Tương tự như vậy, sự Phối hợp được xây dựng dựa trên những gì có trước, và trở thành nền tảng cho những gì tiếp sau. Quá trình này thể hiện sự tôn trọng quá khứ, hiện tại và tương lai.

“Sarah ạ, đối với tôi đó là tất cả những gì liên quan đến Quá trình phát triển doanh nghiệp. Đó là một cuộc tìm kiếm, trong đó những công việc thường nhật chính là trục của bánh xe, còn những cuộc tìm kiếm sẽ chuyển động xung quanh trục đó.

“Trong quá trình làm việc với các doanh nghiệp nhỏ, chúng tôi nhận thấy khi Quá trình phát triển doanh nghiệp trở thành

một phần của tổ chức thì nó cũng trở thành một phần trong mối quan hệ giữa những con người bên trong tổ chức. Quá trình đó không chỉ trở thành một cách suy nghĩ hay một cách thực hiện, nó còn là một cách thức tồn tại nữa.

"Và tôi tin rằng, tâm điểm của quá trình này không phải là tính hiệu lực hay hiệu quả, không phải vấn đề "giảm quy mô" hay "trở nên tinh gọn hơn" mà là khả năng đem lại niềm hứng khởi cho những người có liên quan đến doanh nghiệp, nhưng trên hết là cho chính cô, người sở hữu doanh nghiệp.

"Vì thế, tôi cảm thấy rất hứng thú với chủ

đề này. Cô có thể gọi những công việc đó là Quá trình phát triển doanh nghiệp, là Tái cấu trúc, là Quản lý Chất lượng Toàn diện (TQM), là Sự tuyệt hảo hay là Kaizen, nhưng nếu những công việc đó không gắn với suy nghĩ, cảm giác của mọi người thì toàn bộ quá trình sẽ trở nên rời rạc.

"Chất lượng chỉ là một từ trống rỗng nếu thiếu sự hài hoà, sự cân bằng, mục đích và sự chú tâm.

"Cải tiến liên tục chỉ để cải tiến sẽ gây lãng phí thời gian.

"Doanh nghiệp là sự sống, công việc

cũng vậy. Đối mặt với chính mình, trong một thế giới phức tạp sẽ khiến chúng ta học hỏi được rất nhiều nếu chúng ta sẵn sàng học hỏi.

“Với suy nghĩ đó, có thể xem Quá trình phát triển doanh nghiệp như một sự chuyển biến, một sự đối mặt với cuộc sống thực.

“Để phát triển những kỹ năng thực sự bên trong cấu trúc do chính cô thiết kế.

“Để nắm bắt được cơ chế của thay đổi, của giá trị, của trao đổi thông tin, của suy nghĩ.

"Đó là một ý tưởng. Một ý tưởng tại E-Myth Worldwide chúng tôi đã sử dụng để tiếp cận với thực tế. Đó là một triết lý.

"Nhưng dù là gì đi chăng nữa, suy cho cùng đó là một cơ hội để thực hiện những gì có thể thực hiện ở hiện tại, và trong tương lai, đúng như cô hằng tưởng tượng và mơ ước."

Tôi bỗng nhận thấy mình đã nói liên tục mà không dừng lại trao đổi xem Sarah có theo kịp không.

"Tôi xin lỗi, Sarah. Cô có câu hỏi nào không? Tôi có cần giải thích rõ hơn

không?”

Sarah chạm vào tay tôi trên bàn và nói: “Trong đầu tôi đầy những câu hỏi, nhưng tôi tin rằng anh sẽ giúp tôi trả lời. Tôi muốn cảm ơn anh về những gì anh đã làm. Nếu anh không ngại, liệu chúng ta có thể tiếp tục trò chuyện không?”

Tôi nhấp một ngụm trà, và lại tiếp tục.

11. CHƯƠNG TRÌNH PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP

Tôi nói với tất cả các bạn, những người bạn tốt của tôi, hãy tập chơi golf, bạn sẽ học được nhiều điều: sự uyển chuyển nhờ rèn luyện, đôi tay khéo léo,...

- MICHAEL MURPHY, Golf in the Kingdom

Lúc này, nhiệm vụ phía trước của bạn là: xây dựng doanh nghiệp của bạn như thể nó là nguyên mẫu của hơn 5.000 doanh

nghiệp tương tự.

Thử tưởng tượng ai đó đề nghị mua lại doanh nghiệp của bạn, nhưng với điều kiện việc kinh doanh phải hoạt động hiệu quả. Doanh nghiệp kinh doanh phát đạt mà không phải làm quá nhiều việc, cũng không cần bạn luôn phải có mặt tại đó.

Hãy tưởng tượng lúc đó bạn sẽ thế nào? Bạn sẽ cười và nói: "Hãy để tôi cho anh thấy việc kinh doanh tại đây tốt như thế nào" và bạn tin rằng doanh nghiệp của mình sẽ kinh doanh phát đạt hơn bất kỳ doanh nghiệp nào người kia biết.

Hãy tưởng tượng bạn tìm được khách

hàng mua sản phẩm của bạn - sản phẩm đó chính là doanh nghiệp bạn xây dựng nên, và bạn đang giải thích với họ về từng bộ phận cấu thành doanh nghiệp cũng như cách thức tương tác của các bộ phận đó.

Bạn đã cải tiến các giải pháp cho vấn đề nhân sự như thế nào, bạn làm thế nào để lượng hóa được kết quả của những Đổi mới đó, và bạn làm thế nào để phối hợp những Đổi mới đó để chúng tạo ra các kết quả đồng nhất.

Thử tưởng tượng chính bạn đang giới thiệu khách hàng tiềm năng với nhân viên của mình, và đứng cạnh họ khi các nhân

viên tự hào nói về trách nhiệm của mình với người khách đó.

Thử tưởng tượng các khách hàng tiềm năng của bạn sẽ ấn tượng đến mức nào khi nhìn thấy sự ngăn nắp, quy củ đó.

Thử tưởng tượng kết quả của Chương trình phát triển doanh nghiệp.

Chương trình phát triển doanh nghiệp là quá trình từng bước một, thông qua đó bạn xây dựng doanh nghiệp hiện tại, hoặc doanh nghiệp sắp thành lập thành một mô hình tổ chức hoàn chỉnh cho hàng ngàn doanh nghiệp tương tự.

Chương trình phát triển doanh nghiệp là một phương tiện để bạn xây dựng nguyên mẫu cho Mô hình nhượng quyền kinh doanh.

Chương trình bao gồm bảy bước riêng biệt:

1. Mục đích chính

2. Mục tiêu chiến lược

3. Chiến lược tổ chức

4. Chiến lược quản lý

5. Chiến lược nhân sự

6. Chiến lược marketing

7. Chiến lược hệ thống

Nào, chúng ta cùng bắt đầu với từng chiến lược.

12. MỤC ĐÍCH CHÍNH

Hành động tự nguyện luôn có mục đích và mục tiêu rõ ràng.

- ROBERT ASSAGIOLI, The Act of Will

Có lẽ khi đọc đến đây bạn vẫn ngạc nhiên khi nhận thấy tôi không tin doanh nghiệp của bạn sẽ dẫn đầu.

Và bạn cũng ngạc nhiên khi biết rằng tôi không tin doanh nghiệp bạn thành lập chính là cuộc sống của bạn, mặc dù đúng là như vậy và có thể doanh nghiệp đó

còn rất quan trọng với cuộc sống của bạn.

Nhưng để xác định vai trò của doanh nghiệp, bạn phải tự trả lời các câu hỏi sau: Bạn coi trọng điều gì nhất? Bạn muốn cuộc sống của mình sẽ như thế nào? Bạn muốn trở thành người thế nào?

Mục đích chính là câu trả lời cho tất cả những câu hỏi đó.

Hãy xem xét từ góc độ khác.

Thử tưởng tượng bạn đang tham dự một sự kiện quan trọng nhất trong đời.

Sự kiện này được tổ chức trong một căn phòng có đủ chỗ ngồi cho tất cả bạn bè, người thân và đối tác kinh doanh - những người quan trọng với bạn và họ cũng coi trọng bạn.

Các bức tường trong phòng phủ tranh thêu vàng óng. Ánh sáng dịu nhẹ, chiếu những tia ấm áp lên khuôn mặt mọi người. Ghế ngồi của họ bọc vải ánh vàng, đồng màu với tranh thêu. Sàn nhà cũng trải thảm màu vàng.

Phía trước phòng đặt một chiếc bục, trên bục có một chiếc bàn lớn, trang trí nến rất đẹp.

Chính giữa bàn là một chiếc hộp lớn, sáng bóng và lộng lẫy, thu hút mọi người. Và trong hộp là... chính bạn...

Bạn đang ở bên trong hộp, và mọi ánh mắt trong phòng đều đổ dồn vào bạn?

Nào, hãy lắng nghe.

Từ bốn góc phòng vọng lại tiếng ghi âm giọng nói của bạn. Bạn có thể nghe thấy không? Bạn đang nói với các vị khách của mình. Bạn đang kể cho họ câu chuyện về cuộc đời mình.

Bạn muốn câu chuyện sẽ diễn biến thế nào thì đó chính là Mục đích chính bạn

cần đạt được.

Và khi đã hình dung ra những nội dung đó, việc bạn cần làm là biến những gì bạn mong muốn thành hiện thực.

Bạn cần bắt đầu một cuộc sống đúng nghĩa.

Bạn cần xem trọng cuộc sống của mình và lên kế hoạch những việc phải làm một cách có chủ định.

Bạn cần chủ động thay đổi cuộc sống hiện tại thành cuộc sống như bạn hằng mong ước.

Thật đơn giản? Nhưng không hẳn dễ dàng.

Nhưng điều đó vô cùng cần thiết nếu bạn muốn doanh nghiệp của mình có một ý nghĩa khác ngoài việc tạo công ăn việc làm.

Bởi vì để doanh nghiệp trở thành một phần trong cuộc sống của bạn, để doanh nghiệp có thể biến những giấc mơ của bạn thành hiện thực, để doanh nghiệp của bạn trở thành một phần trong Mục đích chính bạn định ra, bạn phải biết được Mục đích đó là gì.

Làm sao bạn có thể đạt được mục đích

khi chưa biết mục đích đó là gì?

Bạn có thấy được tại sao Mục đích chính lại quan trọng đến vậy đối với thành công của doanh nghiệp?

Nếu không phác thảo bức tranh rõ ràng về cuộc sống bạn mong muốn, làm thế nào bạn biết được phải sống như thế nào?

Làm thế nào bạn biết phải thực hiện việc gì đầu tiên?

Làm thế nào bạn đánh giá được những thành quả mình đạt được?

Làm thế nào bạn biết mình đang ở đâu?

Làm thế nào bạn biết mình đã đi được bao xa?

Làm thế nào bạn biết còn phải đi bao xa nữa?

Nếu không có Mục đích chính, bạn sẽ không thể xác định được những điều đó.

Cũng như với các công ty trong giai đoạn chín muồi, tôi tin rằng người tài giỏi là người biết cách làm thế nào để có được những gì họ đang có, biết cần phải làm gì để có được những gì họ muốn có.

Người tài giỏi luôn hình dung trước về cuộc sống của mình và họ cố gắng đi theo con đường đó.

Họ dành thời gian để biến những ước mơ thành hiện thực. Họ so sánh kết quả đạt được với những điều họ dự định. Và khi nào giữa kết quả và dự định không khớp nhau, họ nhanh chóng điều chỉnh lại.

Tôi tin rằng sự khác biệt giữa những người tài giỏi và những người bình thường là: người tài giỏi chủ động tác động tới cuộc sống của chính mình, trong khi người bình thường sống bị động, để mặc cuộc sống đưa đẩy.

Sự khác biệt đó cũng giống như sự khác biệt giữa sống và tồn tại, giữa sống có chủ đích và sống được chăng hay chớ.

Vì thế trước khi quay trở lại với việc kinh doanh, hãy tự hỏi mình những câu hỏi sau:

• Tôi muốn cuộc sống của mình sẽ như thế nào?

• Tôi muốn một ngày bình thường của mình sẽ trôi qua như thế nào?

• Tôi cần điều gì để có thể nói rằng tôi thực sự hiểu về cuộc sống của mình?

• Tôi muốn mối quan hệ với những người xung quanh mình ra sao - gia đình, bạn bè, đối tác kinh doanh, khách hàng, nhân viên, cộng đồng xung quanh?

• Tôi muốn mọi người nghĩ thế nào về mình?

• Tôi muốn làm những gì trong hai năm tới? 10 năm tới? 20 năm tới? Đến hết cuộc đời?

• Tôi muốn học hỏi những gì trong cuộc sống của mình - về mặt tinh thần, về mặt thể chất, tài chính, kỹ thuật, tri thức? Về những mối quan hệ?

• Tôi cần bao nhiêu tiền để có thể làm những việc tôi muốn làm? Khi nào tôi cần đến số tiền đó?

Đây chỉ là một số câu hỏi bạn cần trả lời khi xác định Mục đích chính.

Câu trả lời cho những câu hỏi trên trở thành tiêu chuẩn, bạn có thể dùng chúng để đo lường tiến bộ của bạn. Nếu thiếu những tiêu chuẩn đó, cuộc sống của bạn sẽ trở nên không mục đích, vô định, vô nghĩa.

Chính vì thế, Mục đích chính của bạn là tầm nhìn cần thiết để đưa việc kinh doanh trở thành một phần cuộc sống của

bạn, đồng thời gắn cuộc sống của bạn với doanh nghiệp.

Mục tiêu đó tạo cho bạn cái đích để hướng tới.

Mục tiêu đó tiếp thêm sinh lực cho bạn.

Mục tiêu đó sẽ mang lại lợi ích hàng ngày cho bạn.

"Đó chính là điều doanh nghiệp của tôi đang thiếu", Sarah bỗng thốt lên. "Làm sao tôi có thể quên một điều hiển nhiên đến vậy?"

"Đừng quá khắt khe với bản thân", tôi

nói. "Chúng ta đều thường hay quên thế đó. Để tôi kể cô nghe một câu chuyện.

"Có một người đàn ông đã 40 tuổi nhưng cuộc sống của anh dường như vẫn vô phương hướng. Khi còn đi học, trong năm đầu tiên tại Đại học UCLA, anh thấy chẳng có gì đáng quan tâm nên đã bỏ học. Rồi anh nghiên cứu âm nhạc, khi còn nhỏ nhiều người nói anh rất có khiếu âm nhạc, nhưng đến khi trưởng thành anh lại không muốn theo đuổi sự nghiệp đó.

"Rất nhiều thứ khác nhau đã thu hút anh - âm nhạc, tôn giáo, thuyết thần bí, thơ ca, chất kích thích, viết tiểu thuyết, tiền bạc - nhưng chẳng có gì lâu dài cả. Anh nhận

bất kỳ công việc nào anh có được, làm bất cứ việc gì anh làm được, nhưng chẳng việc nào trong số đó có tương lai, ít nhất là một tương lai hấp dẫn đối với anh. Sau khi rời trường đại học giữa chừng, anh tới New York học nghệ thuật, nhanh chóng thay đổi suy nghĩ, rồi anh nhập ngũ. Cha anh mất đột ngột, anh lại trở về quê chăm sóc mẹ và hai em.

“Sau đó, anh quen một người phụ nữ, hai người cùng tới châu Âu, đi du lịch nhiều nước, ở đó anh chơi kèn saxophone và vẽ tranh trên phố để kiếm đủ tiền ăn tiêu. Rồi anh và bạn gái bị chính phủ Mỹ triệu hồi về nước. Anh quay trở lại New York.

“Khi anh 25 tuổi, hai người kết hôn, có hai đứa con và chuyển tới sống ở San Francisco. Tại đây, anh bán những bộ sách bách khoa để kiếm sống, thỉnh thoảng anh cũng chơi kèn saxophone. Cứ thế tuổi trẻ dần trôi qua. Rồi cuộc sống của họ có những bất hoà, người vợ nghiện rượu, ngoại tình, còn người chồng sống không có mục đích. Cuối cùng, sau nhiều sóng gió, cuộc hôn nhân của họ đã tan vỡ.

“Ngay sau đó, anh gặp một phụ nữ trẻ hơn anh nhiều, cô có đôi mắt sáng, cô đọc thơ của anh và thấy xúc động, cô nghe nhạc của anh và thấy rung cảm, cô hạnh phúc khi chỉ cần được ngồi bên anh

và lặng im. Và hai người lấy nhau.

"Anh quay trở lại trường đại học, thôi bán sách, học nghề xây dựng và nhận thầu. Anh cùng vợ chuyển tới phía nam California và tại đây, anh nhận công việc xây dựng, anh bị sa thải nhiều lần đến khi học được nghề.

"Lúc đó, người đàn ông gần 40 tuổi này bắt đầu làm những công việc với những đứa trẻ kém anh chừng 20 tuổi. Chúng xem anh như người kỳ dị. Khi đó anh để râu mọc dài tua tủa, tóc để dài đến vai, anh làm thơ, chơi nhạc jazz vào cuối tuần, anh ăn bánh ngô với những người Mexico, hút cần sa vào ban đêm và mơ

mộng về một tương lai hai vợ chồng anh mua được 20 hecta đất ở tỉnh Mendocino, tự xây một căn nhà, gây dựng tổ ấm và đón hai cô con gái của người vợ trước về ở cùng.

“Họ có một căn nhà nhỏ ở Santa Ana, bang California, có một chiếc xe tải ‘52 Chevy, một con chó giống Đan Mạch tên Dan và một chú chó xù nhỏ màu đen tên Murray.

“Nhưng cuộc sống tốt đẹp đó cũng lại chấm dứt khi người đàn ông ấy già nua dần, anh bị nàng thơ mê hoặc và quyết định quay trở về phía bắc. Tại đây anh và vợ cùng làm việc, tiết kiệm được kha

khá nhờ sống tằn tiện. Anh làm việc chăm chỉ, da anh trở nên nâu sạm, thân hình nổi cơ bắp, trong đầu anh chứa chất những vần thơ đã viết, với những bản nhạc anh đã soạn lại. Rồi anh quyết định đã đến lúc trở thành một chủ thầu như anh đã dự định, rằng anh cần một cú hích để hướng tới mục tiêu mà anh đã theo đuổi bấy lâu đó.

"Hai vợ chồng anh đưa chú chó Dan và Murray cùng tất cả những gì anh tích cóp được trong những năm làm việc ở nam California lên chiếc xe tải '52 Chevy và quay trở lại San Francisco.

"Lúc đó, một sự thay đổi lớn và những

điều không lường trước đã xảy ra. Người đàn ông 38 tuổi và cô vợ trẻ cùng với những chú chó và chiếc xe tải được hai vợ chồng người chị gái của anh mời đến sống tạm thời với họ, trong lúc anh đang thương lượng việc mua đất ở Mendocino. Người anh rể khuyên anh nên làm nghề tư vấn cho khách hàng là doanh nghiệp nhỏ trong lĩnh vực công nghệ cao trước khi có đủ điều kiện để mua đất ở Mendocino.

"Cô có hiểu không, mọi người đều biết rằng điều đó chuẩn bị xảy ra. Trong anh đang tràn ngập những lý tưởng, đánh dấu một bước chuyển biến, chẳng có gì phải ngờ vực, anh sắp sửa biến giấc mơ của

mình thành hiện thực, mảnh đất 20 héc ta là tất cả những gì anh mong ước.

“Cuối cùng, những việc muốn làm, anh đều làm tốt. Dù rằng mỗi khi hoàn thành, anh đều cảm thấy mệt mỏi. Đối với bạn bè và gia đình, anh là một người luôn khiến người khác lúc thì ngạc nhiên, lúc thì thương xót, nhưng chẳng ai biết người đàn ông này sẽ tiếp tục làm những gì. Và không hiểu sao, tất cả bọn họ đều ghen tị với anh. Họ ghen tị với anh bởi vì thấy anh luôn tự do, họ không thấy những phiền toái anh gặp phải, không thấy những lúc anh mất phương hướng, không thấy những xử sự bất thường, đôi khi nguy hiểm của anh.

“Đối với nhiều người, cuộc sống của anh khá bấp bênh. Anh đã bước sang tuổi trung niên, với một người vợ trẻ, hai con chó, một chiếc xe tải, không nhà cửa và đang tìm mua một mảnh đất mà khó lòng đủ tiền để trả. Nhưng trong đầu anh luôn nghĩ cách sống đó chẳng có gì sai trái.

“Rồi anh có một quyết định đáng kinh ngạc. Theo gợi ý của anh rể, anh bỗng nhiên trôi dạt đến một nơi xa lạ, không giống với tất cả những nơi anh từng đến. Đó là Thung lũng Silicon. Anh đã làm những việc thậm chí anh chưa hề biết tới. Và chính vì thế, có gì đó thôi thúc anh ở lại. Họ hỏi anh: “Anh có thể giúp gì

chúng tôi?", anh trả lời: "Tôi không biết." Họ hỏi anh: "Anh biết gì về việc kinh doanh của chúng tôi?", anh trả lời: "Tôi chẳng biết gì cả." Họ nhìn anh rất lâu và nói: "Sao anh không quay lại đây sau khi suy nghĩ về điều đó." Anh nói anh sẽ quay lại. Và anh đã làm như vậy. Vì anh có cảm giác ở đó có một điều gì anh cần biết.

"Cô có hiểu được không, đó là người đàn ông đã bán sách ban đêm để kiếm sống. Các khách hàng thường nhìn anh đầy ngờ vực, như một người bước ra từ bóng tối, cho đến khi anh mở những tập sách sống động: những tấm bản đồ, những tấm phim chiếu hình cơ thể người,

danh sách vô tận những chủ đề, những kỳ quan của thế giới, hứa hẹn cho những đứa con của họ có được kiến thức, thông tin, trước khi Thời đại Thông tin diễn ra rất lâu.

“Họ sẽ nhìn thấy những bức tranh nhiều màu sắc, và giờ đây, những điều đó ở trong tầm tay họ, chờ họ ra một quyết định. Anh thường xuyên làm việc rất khuya, cần cù, cho đến khi Frank phải nói thì thầm với Marge: “Marge, anh nghĩ chúng ta có nên nhận người này không?” Và người đàn ông của chúng ta ngồi ở đó, yên lặng chờ đợi, anh chờ đợi một câu trả lời “đồng ý” hoặc “từ chối”, cả hai câu trả lời này đều có thể đưa anh

quay trở lại với bóng tối, và nếu anh may mắn, anh sẽ thử một lần nữa.

“Đối với người đàn ông ấy, Thung lũng Silicon này là một điều kỳ diệu. “Và tôi đã làm việc suốt cả ngày.” Và cứ thế, anh tới gặp họ. Lúc nào anh cũng tỏ ra thật ngốc nghếch, anh chẳng biết gì về thế giới của họ, về việc kinh doanh của họ, chẳng biết gì về công việc họ đang làm, những chiếc hộp đen nho nhỏ chứa đầy bí mật của họ. Nhưng bằng trực giác, anh biết rằng anh làm được những việc họ cần. Anh biết rằng tại đó có những điều đang chờ anh, những điều mà cuộc sống đã chuẩn bị sẵn cho anh, những điều chỉ một số ít người từng trải qua một quãng

đời nhiều biến động, nhiều thay đổi nhưng đầy sôi động mới thực sự hiểu rõ giá trị.

"Và sau đó tấm rèm được kéo lên. Đó là tấm rèm chắn giữa thế giới của họ và thế giới của anh. Nhưng quan trọng hơn cả, đó là tấm rèm chắn giữa chính con người anh, giữa anh và cuộc sống của mình.

"Sau đó, anh bất ngờ đến choáng váng khi nhận ra rằng anh không hiểu về việc kinh doanh của họ đã đành, bản thân họ cũng chẳng hiểu gì. Và sau khi nhận ra sự thật đó, anh như được hồi sinh. Anh tìm thấy một cuộc sống hoàn toàn mới.

“Và khi tìm ra cuộc sống mới, lần đầu tiên trong cuộc đời anh nhận thấy mục đích cần đạt được: đó là không bao giờ để tấm rèm thả xuống lần nữa, không bao giờ để tấm rèm che phủ những thứ đằng sau nó. Rằng thế giới không hề giống như anh vẫn hằng nghĩ. Rằng những điều mọi người biết không hề giống như trong suy nghĩ của anh. Rằng mọi thứ đúng như hình dung của anh, là một điều bí mật, nhưng anh không phải là người duy nhất chẳng hay biết gì về những điều đang diễn ra. Ở thung lũng Silicon, anh nhận thấy không ai biết gì về những điều đang xảy ra. Mọi thứ đều hoàn toàn để ngỏ cho chúng ta tha hồ suy diễn. Và khả năng phán đoán của anh cũng không kém

bất kỳ ai. Lạy Chúa, có khi còn tốt hơn.

“Cuối cùng, anh đối mặt với Frank và Marge. Anh đã vượt qua được cuộc đối đầu tồi tệ nhất. Anh bước ra với một hợp đồng bị xé rách và một tấm séc trên tay. Ai nói rằng chiếc hộp đen nhỏ bé đó là nguy hiểm. Ai nói rằng có điều gì đáng sợ, có điều gì anh không thể hiểu được?”

“Vì thế một quãng đời của nhân vật chính trong câu chuyện này đã khép lại, một chặng đường khác mở ra. Anh bước sang lứa tuổi 40 khi cuộc hôn nhân thứ hai kết thúc, khi đó anh cũng có thêm một đứa con - cô con gái thứ ba của anh - cô bé cũng như những đứa trẻ khác, không thể

hàn gắn được cuộc hôn nhân của cha mẹ mình. Trong những năm tháng sau đó, anh trở thành người giỏi nhất trong lĩnh vực anh đã lựa chọn. Anh học được những bí quyết, điều trước đây anh từng nghĩ là đã bị giấu kín. Anh kết hôn với một người phụ nữ to béo hơn hai người vợ cũ, có thêm hai đứa con, anh đã vượt qua nhiều trở ngại, viết sách, đi thuyết trình trên khắp thế giới, anh thành lập một doanh nghiệp riêng nhưng thất bại, anh lại kiên trì gây dựng lại, và sau mọi chuyện đó, anh ghi nhớ một điều đơn giản nhưng có ý nghĩa với anh hơn bất cứ một điều gì khác anh từng nghĩ đến: đó là tấm rèm. Phải kéo tấm rèm lên bằng mọi giá.

“Bởi vì tấm rèm giữ anh lại trong bóng tối, ngăn không cho ánh sáng chiếu vào. Chính ánh sáng, sự mở mang, sự gạt bỏ những vật chướng ngại mới chính là mục đích thực sự của anh. Để thức tỉnh, để sẵn sàng đón nhận những điều đang thực sự diễn ra, để từ bỏ những niềm tin sai lầm.

“Và chỉ vì một lý do duy nhất: cuộc sống của anh đang lâm nguy.

“Và đó là điều tôi cần nói, Sarah ạ.

“Điều cô sợ để mất không phải là doanh nghiệp. Nó còn lớn hơn thế, đó chính là bản thân cô.

“Và đó là những gì câu chuyện này muốn nói.

“Bức rèm đang che giấu những sự thật gì? Những sự hiểu lầm nào đang níu giữ cô lại với quá khứ, trong bóng tối, bị che khuất bởi tầm nhìn hạn chế, thu mình lại với thế giới bên ngoài, không biết đến ánh sáng bên ngoài tấm rèm?

“Sarah thân mến, chỉ khi cô kéo tấm rèm lên, chỉ khi cô dám gỡ bỏ chiếc mặt nạ ra khỏi bộ mặt của xã hội bên ngoài, chỉ khi cô bước ra khỏi Khoảng an toàn, cô mới biết được cô đang thiếu cái gì.

“Chính cô, Sarah ạ. Cô cần bước ra bên ngoài để khám phá mặt bên kia của tấm rèm.

“Tôi là người biết hơn ai hết điều đó, Sarah ạ, bởi vì người đàn ông trong câu chuyện tôi vừa kể chính là tôi. Khi tấm rèm được kéo lên, tôi đã nhận ra một số điều.

“Rằng không ai khác mà chính cô phải bước ra bên ngoài.”

13. MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC

“Những mũi tên không thể bắn được xa, bởi vì chúng không vươn tới được cái đích tâm linh”

- EUGEN HERRIGEL, Zen and the Art of Archery

Khi đã mường tượng được cuộc sống bạn mong muốn, khi bạn nhận ra rằng điều bạn và tôi thực sự mong muốn là một khoảng trống và cánh cửa ngỏ để chúng ta vươn xa hơn, để tăng trưởng, để được như chúng ta mong muốn, và để

nhận ra ý nghĩa của những điều chúng ta coi trọng. Khi bạn đã nhận ra điều đó, bạn có thể hướng tới xây dựng một doanh nghiệp làm bàn đạp để đạt được những cái đích đó; khi đó bạn có thể chuyển sang phát triển Mục tiêu chiến lược.

Mục tiêu chiến lược là một bản tuyên bố rõ ràng về những điều doanh nghiệp phải làm để đạt được Mục đích chính.

Đó là hình dung về tương lai của doanh nghiệp bạn.

Theo ý nghĩa đó, doanh nghiệp của bạn là một phương tiện chứ không phải một mục đích. Đó là phương tiện làm phong

phú thêm cuộc sống bạn chứ không phải là cách thức tiêu hao sinh lực của bạn.

Mục tiêu chiến lược không phải là một kế hoạch kinh doanh. Đó là một sản phẩm trong Kế hoạch cuộc đời bạn, cũng là sản phẩm của Chiến lược và Kế hoạch Kinh doanh của bạn. Kế hoạch cuộc đời là định hướng cho cuộc sống của bạn, cũng như doanh nghiệp bạn cần xây dựng để phục vụ cuộc sống đó. Chiến lược và Kế hoạch Kinh doanh giúp bạn hình thành bộ khung để xây dựng doanh nghiệp của mình, nhằm mục đích hoàn thành Kế hoạch cuộc đời. Chiến lược và Kế hoạch Kinh doanh là một cách thức để bạn truyền đạt với mọi người về định

hướng của doanh nghiệp mình, những dự định để đạt được định hướng đó, và những điểm mốc cụ thể cần đạt tới.

Chiến lược và Kế hoạch Kinh doanh cũng hữu ích cho việc marketing doanh nghiệp của bạn với các đối tác quan trọng: ngân hàng, các nhà đầu tư, các đồng minh chiến lược.

Nhưng Chiến lược và Kế hoạch Kinh doanh cần được đơn giản hóa thành những tiêu chuẩn cụ thể, nếu không nó sẽ không giúp ích gì mà trái lại, càng làm bạn rối tung.

Mục tiêu chiến lược của bạn là một danh

mục các tiêu chuẩn cần đạt được.

Đó là công cụ đo lường tiến bộ của bạn trong việc đạt được một mục tiêu cụ thể.

Mục tiêu chiến lược phải mang tính thiết thực.

Đó là một khuôn mẫu cho doanh nghiệp của bạn, để đảm bảo việc đầu tư trong doanh nghiệp được thực hiện đúng lúc.

Hãy xem xét kỹ hơn một số tiêu chuẩn cần được đưa vào Mục tiêu chiến lược.

Tiêu chuẩn đầu tiên: tiêu chuẩn tài chính

Tiêu chuẩn đầu tiên trong Mục tiêu chiến lược của bạn là tiêu chuẩn tài chính. Tổng doanh thu cần đạt được là bao nhiêu. Tầm nhìn của bạn vươn xa đến đâu? Công ty của bạn sẽ phát triển lớn mạnh đến mức nào? Liệu nó có trở thành một công ty trị giá 300.000 đô la? Một triệu đô la? 500 triệu đô la?

Nếu bạn không thể trả lời những câu hỏi đó, bạn không thể biết doanh nghiệp có giúp bạn thực hiện được Mục tiêu chính hay không.

Nhưng nếu chỉ đề cập đến tổng doanh thu thôi thì chưa đủ. Bạn cũng cần xem xét

số liệu lợi nhuận thu được, lợi nhuận trước thuế, lợi nhuận sau thuế.

Vào giai đoạn này bạn sẽ đối mặt với tình thế khó khăn mà mọi người đều vấp phải khi bước vào kinh doanh. Đó là làm thế nào để biết được những số liệu doanh thu trong tương lai?

Chắc chắn bạn không thể biết chính xác. Nhưng điều đó không quan trọng. Trong giai đoạn ban đầu, việc đưa ra bất kỳ một tiêu chuẩn nào cũng tốt hơn là không có tiêu chuẩn. Những tiêu chuẩn tài chính không chỉ cần thiết với doanh nghiệp mà còn cần thiết cho cuộc sống của bạn, cho việc thực hiện Mục đích chính của bạn,

xét về mặt chiến lược.

Trong thực tế, câu hỏi đầu tiên bạn phải đặt ra khi hình thành tiêu chuẩn cho Mục tiêu chiến lược là: Điều gì sẽ giúp tôi đạt được Mục đích chính?

Khi đó, câu hỏi đầu tiên về tài chính bạn cần trả lời sẽ là: Tôi cần bao nhiêu tiền để có thể sống theo cách tôi mơ ước? Nói cách khác, bạn cần bao nhiêu tiền để không còn phải phụ thuộc vào công việc, để được tự do?

Trên thực tế, suy cho cùng chỉ có một lý do duy nhất để thành lập doanh nghiệp cho riêng mình, đó là bán doanh nghiệp

đó.

Xây dựng doanh nghiệp để sau đó bán doanh nghiệp đó để thu lợi nhuận.

Giống như Ray Kroc đã làm, ông xây dựng một Mô hình nhượng quyền - một doanh nghiệp hoạt động thực sự hiệu quả, sau đó bán cho người mua quyền kinh doanh. Bằng cách này, ông đã trao cho họ chiếc chìa khóa để mở cánh cửa doanh nghiệp.

Bạn muốn thu được bao nhiêu tiền từ doanh nghiệp của mình? Gấp 10 lần? Gấp 20 lần?

Khi nào bạn muốn thu lại khoản đó? Sau ba năm? Sau năm năm?

Tại sao mọi người nên mua doanh nghiệp của bạn?

Bởi vì doanh nghiệp của bạn kinh doanh hiệu quả. Bạn đã xây dựng doanh nghiệp đó theo cách của mình, doanh nghiệp đó hoạt động tốt hơn bất kỳ doanh nghiệp nào khác. Bạn tìm ra một giải pháp chìa khóa trao tay cho những vấn đề cụ thể trong kinh doanh. Đó chính là một cỗ máy kiếm tiền. Một doanh nghiệp có thể mang lại những điều hứa hẹn.

Một doanh nghiệp có thể mang lại cho

bạn những gì bạn muốn và cũng có thể mang lại cho khách hàng tiềm năng những gì họ muốn.

Vào thời điểm đó một loạt các tiêu chuẩn ngay lập tức được đặt ra. Bởi vì khi bạn đã hình thành một loạt tiêu chuẩn tài chính cho cuộc sống của mình, khi bạn biết được doanh nghiệp của bạn cần mang lại cho bạn những gì để hoàn lại vốn đầu tư, rõ ràng là doanh nghiệp phải có một cơ hội thực để đạt được những tiêu chuẩn đó, để tạo ra khoản hoàn vốn đó.

Bạn có thể biết được điều đó thông qua việc xác định xem doanh nghiệp của bạn

có phải là một cơ hội đáng theo đuổi hay không.

Tiêu chuẩn thứ hai: Một cơ hội đáng theo đuổi

Một cơ hội đáng theo đuổi là một doanh nghiệp có thể đáp ứng những tiêu chuẩn tài chính bạn đưa ra trong Mục đích chính và Mục tiêu chiến lược.

Nếu doanh nghiệp có khả năng đáp ứng những tiêu chuẩn tài chính, bạn nên tiếp tục với ý tưởng thành lập doanh nghiệp đó.

Trong trường hợp ngược lại, bạn nên

quên ý tưởng đó đi, cho dù nó có thú vị hay hấp dẫn đến mức độ nào.

Làm thế nào để biết liệu bạn có một cơ hội đáng theo đuổi hay không? Hãy nhìn xung quanh. Hãy tự hỏi mình: Liệu ý tưởng kinh doanh tôi đang nghiền ngẫm có thể đáp ứng được yêu cầu của một nhóm khách hàng đủ lớn để từ đó, tôi có thể thu được lợi nhuận?

Tiêu chuẩn này đáp ứng hai yêu cầu cơ bản của Mục tiêu chiến lược. Đó là giúp bạn biết được doanh nghiệp của mình thuộc loại nào và ai sẽ là khách hàng của bạn. Tiêu chuẩn này cũng giúp bạn biết được cần bán loại hàng gì và bán cho ai.

Doanh nghiệp của tôi thuộc loại hình nào?

Hãy hỏi bất kỳ người nào xem doanh nghiệp của họ thuộc loại hình nào, họ sẽ đáp lại theo bản năng bằng tên loại hàng hóa họ bán. “Chúng tôi đang kinh doanh máy tính.”, hoặc “Chúng tôi đang kinh doanh bồn phun nước nóng.” Họ luôn nhắc đến hàng hóa, chứ không phải sản phẩm.

Vậy đâu là sự khác biệt giữa hàng hóa và sản phẩm?

Hàng hóa là những gì khách hàng mang

ra khỏi cửa hàng của bạn.

Sản phẩm là những gì khách hàng cảm nhận được khi họ bước ra khỏi cửa hàng của bạn.

Đó là những gì họ cảm nhận về doanh nghiệp, chứ không phải về hàng hóa của bạn.

Để xây dựng được một doanh nghiệp có hiệu quả, bạn cần hiểu được sự khác biệt giữa hai khái niệm này.

Charles Revson, người sáng lập hãng Revlon từng nói về công ty mình: "Trong nhà máy, Revlon sản xuất mỹ phẩm,

nhưng trong cửa hiệu, Revlon bán niềm hy vọng."

Mặt hàng họ bán là mỹ phẩm, còn sản phẩm họ mang lại cho khách hàng là niềm hy vọng.

Trong một chương trình quảng cáo của Channel vào thập kỷ 1980 có cảnh một chàng trai quyến rũ và cô gái vô cùng xinh đẹp, cả hai đều đang đơn độc. Nhạc nền là một bản nhạc quyến rũ.

Sau đó đoạn phim chuyển nhanh sang cảnh một tòa nhà cao, thẳng đứng. Rồi một chiếc máy bay bay thẳng lên đỉnh tòa nhà.

Cô gái đã gặp được chàng trai.

Những giai điệu vẫn tiếp tục ngân lên.

Chàng trai nói: “Anh có thể hỏi em một câu được không?” bằng giọng đầy thân mật.

Chẳng ai nghe thấy câu trả lời của cô gái mà chỉ thấy cô ngả đầu về phía sau, nhắm mắt và hơi hé miệng.

Và màn hình hiện ra dòng chữ: “Cùng chung sự tưởng tượng. Channel.”

Không có từ nào nói về nước hoa trong

đoạn quảng cáo. Không có một từ nói về mặt hàng được bán. Đoạn quảng cáo chỉ giới thiệu sản phẩm - đó là Sự tưởng tượng.

Đoạn quảng cáo này mang thông điệp: "Hãy mua nước hoa Channel và mơ ước đó sẽ là của bạn."

Sản phẩm của bạn là gì? Sản phẩm đó mang lại cảm xúc gì cho khách hàng? Sự thanh thản? Sự ngăn nắp? Sức mạnh? Tình yêu? Khi họ mua hàng của bạn, họ thực sự có được gì?

Thật ra không ai quan tâm đến hàng hóa.

Người ta mua những cảm xúc.

Và do thế giới quanh ta ngày càng trở nên phức tạp hơn, những loại hàng hóa ngày càng phong phú, những cảm xúc chúng ta muốn có trở nên cấp bách hơn, ít dựa trên lý trí hơn, mà dựa vào vô thức.

Doanh nghiệp của bạn đón trước được những cảm xúc này bằng cách nào và đáp ứng ra sao bằng những sản phẩm của mình?

Và những yếu tố nhân khẩu học và tâm lý học liên quan đến khách hàng sẽ quyết định cách thức bạn áp dụng.

Khách hàng của tôi là ai?

Mọi doanh nghiệp đều có một Mô hình nhân khẩu học trung tâm. Đó là những khách hàng tiềm năng. Những khách hàng này có một loạt đặc điểm, qua đó bạn có thể xác định được họ. Những đặc điểm đó là: tuổi, giới tính, thu nhập, tình trạng hôn nhân, học thức, nghề nghiệp...

Nhân khẩu học là khoa học nghiên cứu thực tế thị trường. Khoa học này giúp bạn xác định khách hàng của bạn là ai.

Khách hàng của bạn mua hàng với những lý do rất cụ thể, hầu hết các lý do đó đều

được đưa ra một cách không suy tính, và không thể giải thích được.

Những động cơ thúc đẩy họ mua hàng hoặc không mua hàng sẽ hình thành nên Mô hình nhân khẩu học trung tâm của bạn.

Tâm lý học là khoa học về nhận biết thực tế thị trường. Nó giúp bạn biết được tại sao khách hàng quyết định mua.

Vì thế khi đặt ra câu hỏi: “Cơ hội kinh doanh này có đáng theo đuổi không?”, cách duy nhất để trả lời là xác định xem bạn có bao nhiêu cơ hội bán hàng (những yếu tố nhân khẩu học của khách hàng) và

bạn có thể đáp ứng được nhu cầu về mặt cảm xúc hoặc nhu cầu nhận biết được của khách hàng đến mức độ nào (những yếu tố tâm lý học).

Tiêu chuẩn thứ ba?

Trong Mục tiêu chiến lược không đưa ra số lượng cụ thể các tiêu chuẩn, bạn chỉ cần trả lời một vài câu hỏi sau.

• Khi nào thì Mô hình kinh doanh mẫu được hoàn thành? Hai năm? Ba năm? Mười năm?

• Bạn sẽ kinh doanh ở đâu? Trong khu vực? Trong vùng? Quốc gia? Quốc tế?

• Bạn sẽ kinh doanh như thế nào? Bán lẻ? Bán buôn? Kết hợp cả hai hình thức trên?

• Việc lập báo cáo, vệ sinh, trang phục, quản lý, tuyển dụng và sa thải nhân viên, đào tạo v.v... được thực hiện theo tiêu chuẩn nào.

Bạn có thể bắt đầu nhận ra rằng các tiêu chuẩn bạn xây dựng sẽ định hình cả công việc kinh doanh lẫn những kinh nghiệm của bạn về hoạt động kinh doanh.

Trên thực tế, các tiêu chuẩn trong Mục tiêu chiến lược luôn tạo ra sức ép khiến

cho mô hình kinh doanh tương lai và mô hình hiện tại của bạn xích lại gần nhau hơn.

Như đã nói ở các phần trước, các tiêu chuẩn tạo ra sức mạnh để các công ty thành công nhất và những con người làm việc hiệu quả nhất có thể gặt hái được kết quả.

11h trưa thứ Hai, một tuần sau cuộc nói chuyện với Sarah, chúng tôi gặp lại nhau.

Khi Sarah bước lại gần bàn ăn trong nhà hàng, nơi chúng tôi hẹn gặp, tôi có thể thấy rõ sự kích động trong cô. Trông cô khác xa so với Sarah của một tuần trước

đây. Đôi mắt cô trong veo, thân hình đẫy đà, trông cô trẻ trung hơn và dường như cô có rất nhiều điều muốn nói.

Sarah ngồi xuống và bắt đầu trò chuyện.

"Đây có lẽ là lần đầu tiên trong đời tôi thật sự hiểu được mình muốn gì. Tôi đánh giá rất cao những gì anh mang lại cho tôi. Nhưng phải nói là tuần trước, ngay sau khi anh vừa đi khỏi, tôi đã nhận ra rằng tôi sẽ không bao giờ để mình bị công việc hủy hoại một lần nữa. Tôi đã thấy rất rõ cái giá phải trả cho nỗi ám ảnh của công việc lớn đến mức nào. Và khi đã nhận ra điều đó, tôi thề sẽ mãi mãi thoát khỏi nó."

“Chẳng phải trong sáu ngày qua tôi đã không làm việc. Tôi có làm việc chứ. Rốt cục, công việc vẫn trôi chảy. Nhưng tuần vừa qua không giống quãng thời gian trước đó. Trong khi một con người bên trong tôi làm việc - tôi đoán đó là con người anh gọi là Nhà chuyên môn - thì một con người khác lại tách khỏi công việc. Con người đó không hề động tĩnh gì trước những việc tôi đang làm. Xin hãy nhớ tôi đã từng nói với anh rằng tôi không nghĩ mình là một nhà kinh doanh! Lạ quá, tôi bỗng nhận ra mình là nhà kinh doanh thật sự! Trong tôi luôn có một con người thuộc về kinh doanh. Đó là con người anh gọi là Doanh nhân. Tôi luôn

coi nó như là niềm đam mê của mình.

“Niềm đam mê”, đó là cách gọi của dì tôi. Dì thường nói với tôi: “Sarah à, hãy nuôi dưỡng đam mê của mình nhé”. Tôi nhớ khi tôi còn là một cô bé, chính niềm đam mê đó luôn khiến tôi gặp rắc rối. Chính niềm đam mê đó đã khiến giáo viên khiển trách tôi rất nhiều.

“Lúc nào tôi cũng mơ màng viển vông về mọi thứ - đầu tôi thường nghĩ đến những nơi lạ hoắc. Bất cứ thứ gì cũng khiến tôi bật cười. Và trong khi phần con người đó của tôi luôn khiến cha mẹ và thầy cô phiền lòng thì dì tôi lại khuyến khích. Dì thường nói: “Cháu phải gìn giữ đam mê

của mình. Nó cần được tự do nhưng cũng cần được định hướng. Nếu thừa tự do mà thiếu định hướng, niềm đam mê của cháu sẽ giống như một con ngựa hoang. Nếu cháu trói buộc chú ngựa hoang đó, nó sẽ chết dần chết mòn. Nhưng nếu cháu thả cho nó chạy tự do, cháu sẽ không bao giờ kiểm soát được nó.

"Và tôi coi đó là những gì mình đã làm trong ba năm qua. Tôi đã dựng một hàng rào quanh niềm đam mê của mình, quanh bản năng kinh doanh của mình mà không hề nhận thức được. Nhưng tuần vừa qua tôi thật sự nhận ra điều đó. Cha mẹ và thầy cô giáo đã dạy tôi làm điều đó. Giống như một cô bé ngoan ngoãn, tôi đã

học hành nghiêm chỉnh. Nhưng giờ đây con ngựa hoang đã được tự do! Tôi trở lại gian bếp cùng dì tôi. Tôi thật sự hiểu những gì bà đã dạy tôi trong căn bếp này suốt những năm tháng qua. Bà không dạy tôi cách nướng bánh mà là bà rèn luyện cho tôi! Bà dạy tôi về loài ngựa hoang, về đam mê của tôi. Bà dạy tôi khả năng sáng tạo.

"Và khi anh nói đến Doanh nhân, mọi ký ức trở lại với tôi rất nhanh: dì tôi, gian bếp, những miếng bánh, giấc mơ trong lớp học, những chỗ trốn bí mật khi còn nhỏ. Đã lâu rồi tôi thôi không trốn trong những chỗ đó và tôi đã nhớ chúng làm sao!

“Tôi nhận ra mình đã nhầm lẫn, điều dì tôi thật sự muốn tôi làm không phải chỉ là nướng những mẻ bánh ngon.

Sarah nói tiếp: “Thôi, quay lại với doanh nghiệp của tôi đi. Việc tôi muốn làm bây giờ là phát triển doanh nghiệp và rời khỏi nó để làm bất cứ việc gì tôi muốn mặc dù ngay lúc này đây, tôi không thể nói với anh đó là việc gì.”

Tôi nói: “Cố lên. Hãy cố nói với tôi xem đó là gì.”

Sarah nhắm mắt một lúc và có vẻ đang tập trung hết sức. Sau đó cô bắt đầu nói

khẽ như đang nói với chính mình.

“Tôi trở lại là một cô bé. Tôi vẫn có chỗ để ẩn náu trước khi để mất niềm đam mê của mình. Khi đó đang là mùa hè, tôi nằm trên giường, nhìn lên trần nhà và cảm nhận những cơn gió nhẹ thổi qua cửa sổ. Lúc đó, tôi không có việc gì cần phải làm, không có chỗ nào cần phải tới. Đó là cảm giác tuyệt vời nhất trong đời. Tôi cứ nằm như thế, mở mắt, nhắm mắt, mơ mơ màng màng. Tôi thích thú ngửi thứ mùi hương hấp dẫn của mùa hè, mùi cỏ mới cắt, mùi sương vương vất trên bãi cỏ.

“Sau đó tôi bắt đầu nằm mơ, đầu tiên tôi

mơ thấy những màu sắc, không có gì cụ thể, chỉ là màu sắc. Chúng lơ lửng trên đầu tôi, giống như pha lê, hoa và ánh sáng với những màu sắc sặc sỡ. Rồi những màu sắc đó dần định hình thành một cô bé, đó chính là tôi. Tôi đi theo dòng suối chảy qua mảnh đất của gia đình, cách nhà tôi khoảng 150 mét, xuống chỗ bốn cây sồi. Bốn cây sồi lớn và trơ trụi đó giống như một khu rừng thu nhỏ trên mảnh đất của gia đình tôi. Dì tôi và tôi gọi chúng là "Four Oaks" (Bốn cây sồi) như thể chúng là một xứ sở khác vậy. Khi còn nhỏ, tôi thường đến đó và tưởng tượng mình đang ở một miền đất khác.

“Dù đang nằm trên giường nhưng tôi lại tưởng tượng mình đang ở “Four Oaks”. Và đây là nơi con ngựa hoang đang chờ tôi. Nó đang đứng ở giữa bốn cây sồi, người nó đen và lấp lánh trong bóng râm. Tôi bước tới, chạm vào mặt nó, nó rùng mình quay đi. Trong chốc lát, tôi và chú ngựa hoang nhìn nhau chăm chú, sau đó nó bỏ chạy! Nó lao đi rồi tăng tốc, bờm và đuôi nó phấp phới, ra khỏi bốn cây sồi, qua dòng suối, qua quả đồi phía bên kia dòng suối và ra khỏi tầm nhìn của tôi. Tôi lại cảm nhận được cơn gió mùa hè thổi qua, nhẹ nhàng chạm vào mặt tôi. Và tôi vẫn nằm trên giường, cảm thấy sung sướng vì được sống trong một buổi sáng mùa hè tuyệt vời như thế, một buổi sáng

rảnh rang không phải làm việc gì.”

Nước mắt bắt đầu lăn xuống hai gò má của Sarah. Cô khóc như tìm thấy thứ gì đó quý giá trước đây bị đánh mất. Cô nở một nụ cười rạng rỡ. Tôi nhìn Sarah, hiểu ra những điều có ý nghĩa đối với cô và cùng lúc đó, tôi hiểu rằng điều đó cũng có nghĩa đối với tôi biết chừng nào.

Chúng tôi dùng bữa mà hầu như không nói với nhau một lời nào. Sau đó cuộc trò chuyện buổi tối bắt đầu.

“Giờ thì tâm trạng cô đã khá hơn, hãy nói cho tôi biết công việc kinh doanh có thể mang lại cho cô điều gì, sao cô không cố

gắng miêu tả công việc đó nhỉ? Hãy cho tôi biết Mục tiêu chiến lược của cô"

"Được thôi. Tôi sẽ tập trung suy nghĩ", cô cười rụt rè.

Khi cô thôi tập trung suy nghĩ cũng là lúc tôi bắt đầu suy nghĩ. Trước đây, tôi đã nhìn thấy nụ cười đó rất nhiều lần khi các chủ doanh nghiệp bắt đầu tưởng tượng ra công ty của mình lớn hơn những gì họ từng dám tưởng tượng trước đó, lớn hơn những gì họ nói với tôi hay những người khác. Có vẻ như họ xấu hổ khi bị bắt gặp đang tưởng tượng điều gì đó lớn hơn thực tế, có vẻ như họ đang với quá cao, quá tự tin.

Nhưng tôi biết Sarah sẽ tiếp tục nói về những mơ ước đó mà không hề xấu hổ. Cô sẽ tập trung hết sức vào viễn cảnh cô đang nói đến. Đây là công việc của cô, là ý tưởng của cô và cô có thể thấy chúng rõ ràng hơn bao giờ hết.

Cô nói: "Tôi sẽ đảm đương công việc kinh doanh của mình trong bảy năm tính từ bây giờ, sẽ có bốn cơ sở: một cơ sở hiện tại và thêm ba cơ sở nữa". Cô đọc tên ba địa điểm dự định.

"Tên của công ty vẫn giữ nguyên. Toàn bộ công việc kinh doanh là làm bánh, làm những gì mà dì tôi đã truyền cho tôi.

Đây là những kinh nghiệm tôi muốn truyền lại cho người khác, không chỉ cho các khách hàng mà còn cho những nhân viên tôi tuyển vào làm. Tôi muốn mọi người đều biết rằng cái tên All About Pies là hiện thân của cái gì đó lớn lao hơn.

"Tôi hy vọng mỗi cửa hàng sẽ tạo ra mức doanh thu hàng năm khoảng 450.000 đô la, tổng cộng là 1.800.000 đô la một năm. Tôi không dám chắc lợi nhuận sẽ là bao nhiêu nhưng tôi đã quyết định rằng tỷ lệ đó vào khoảng 15%, tức là khoảng 67.000 đô la tại mỗi cửa hàng, tổng cộng là 270.000 đô la ở cả bốn cửa hàng. Tôi thấy đây là mức lợi nhuận hợp lý mặc dù

hiện tại con số này chỉ đạt 11%.

“Có nghĩa là nếu tôi bán số cửa hàng đó sau bảy năm, dựa trên tỷ lệ giá/thu nhập thực tế, tôi có thể đưa ra mức giá hơn 1 triệu đô la. Một triệu đô la trong bảy năm, đó là niềm mơ ước của tôi”. Cô nói rồi mỉm cười như thể đã nhìn thấy tiền trong ngân hàng, “Trước hết, vì tôi sẽ không bao giờ cần nhiều tiền hơn để làm những gì tôi muốn. Thứ hai, tôi cũng từng mong muốn điều đó vì nó thật sự là con số lớn để phấn đấu. Phần nào đó, nó cụ thể hóa tất cả những điều tôi cần làm.

“Trước khi có thể mở cửa hàng thứ hai, tôi nhận ra là phải làm thế nào để cửa

hàng này vẫn hoạt động bình thường khi không có tôi. Vì thế, việc đầu tiên tôi sẽ làm - thực ra là tôi đã bắt đầu làm từ khi chúng ta gặp nhau tuần trước - là soạn thành quy trình tất cả những công việc hiện tại tôi biết cách làm. Ví dụ, tôi biết cách nướng một cái bánh lớn và có thể ghi lại cách làm đó. Vì thế, đây là một trong những việc đầu tiên tôi khởi động. Nhưng tôi đã làm được hơn thế. Tôi sẽ nói với anh thực chất công việc kinh doanh của tôi khi tiến hành để anh có được chút cảm nhận về nó.

“Dì tôi thường nói, một trong những vấn đề chúng ta hay gặp phải trong cuộc sống đó là chúng ta không bộc lộ sự chu đáo

của bản thân hoặc là bộc lộ không hết. Bà thường nói thế khi chúng tôi đang cắt táo hoặc đang làm gì đó tương tự trong bếp. Bà nói: "Khi chúng ta cắt táo là chúng ta đang làm một việc quan trọng. Và Chúa đang mang lại cho chúng ta điều quan trọng, không chỉ là quả táo mà là bếp, là dao. Vì thế khi cắt táo, chúng ta cần tâm niệm điều đó. Hãy nắm lấy tay dì khi dì cắt táo. Cháu có thấy dì muốn nói gì không? Không ấn dao mạnh quá, cũng đừng ấn nhẹ quá. Dùng quá nhiều lực cháu sẽ bị kiệt sức vì công việc, còn nếu ấn quá nhẹ thì không thể cắt được quả táo."

"Dù sao thì trong công việc kinh doanh

của mình tôi cũng muốn dành “không quá nhiều và không quá ít” nguồn lực mình có, chỉ cần vừa đủ. Tôi muốn khi nói tới cửa hàng All About Pies, mọi người liên tưởng đến sự chu đáo chứ không phải nghĩ đến những chiếc bánh.

Sự chu đáo, chứ không phải là những chiếc bánh, mới là sản phẩm thật sự của công ty tôi.

“Vì thế tôi coi All About Pies là một hình mẫu kinh doanh. Thật thú vị vì tôi biết rằng tôi có thể làm điều đó. Dì tôi đã dạy tôi cách nhận biết ý nghĩa của việc quan tâm đến gian bếp, để lau chùi nó đến khi nó bóng loáng. Tôi biết ý

nghĩa của việc chăm lo đến những con dao, để thường xuyên mài chúng thật sắc. Tôi biết ý nghĩa của việc lựa chọn những loại quả ngon nhất, dành thời gian để hít hà chúng, bảo quản, quan sát để biết chính xác khi nào có thể dùng để làm bánh. Dì tôi phải lên kế hoạch cho các công việc trong gian bếp và vườn quả. Và chúng tôi thấy dì chỉ sử dụng những loại phân bón tốt nhất, dì tự trồng cây lấy quả trong khu vườn của mình. Đó là những điều tôi nhận ra trong tuần qua.

"Giờ đây tôi tin chắc rằng để All About Pies có thể trở thành một doanh nghiệp như tôi hình dung thì các nhân viên của tôi không chỉ làm việc trong cửa hàng -

họ cần học mọi thứ giống như tôi đã học ở dì tôi khi còn nhỏ. All About Pies sẽ mang đến cho họ những điều thú vị mà dì tôi đã mang đến cho tôi.

"Và tôi biết tôi có thể làm điều đó", Sarah nói với tôi một cách mạnh mẽ.

"Vì thế mỗi cửa hàng sẽ sản xuất bánh hoa quả từ khu vườn trung tâm. Điều này có nghĩa là tôi sẽ phải tìm mua một mảnh vườn hoặc một mảnh đất để trồng cây. Khu vườn đó phải nằm ở giữa các cửa hàng để thuận tiện cho việc đi lại.

"Điều đó cũng có nghĩa là các cửa hàng chỉ sử dụng hoa quả trồng ở đây để làm

bánh. Đó là những việc dì tôi đã làm. Tôi sẽ không sử dụng hoa quả từ bất kỳ nơi nào khác và đây sẽ là nét độc đáo, phân biệt All About Pies với các hiệu bánh và cửa hàng bánh nhỏ khác. Thật sự là "cây nhà lá vườn", với sự chu đáo cũng "cây nhà lá vườn"

Sarah nói tiếp: "Nhưng điều khích lệ tôi là tôi nhận thấy mình đã làm rất nhiều việc khi quản lý cửa hàng hiện tại.

"Sàn gỗ được làm từ cây sồi tốt nhất. Lò nướng là loại tốt nhất. Quầy trưng bày thì tuyệt đẹp.

"Dì tôi sẽ thích cửa hàng của tôi.

"Và đó là điều tôi cũng nhận ra khi đang nghĩ về tất cả những dự định này. Nếu tôi băn khoăn không biết mình đang làm đúng hay sai thì tôi chỉ cần tự hỏi mình: "Dì mình sẽ nghĩ gì?" và thế là tôi sẽ có câu trả lời.

"Anh có thấy như vậy không?

"Tôi có cần nói với anh một chút về Mục tiêu chiến lược của mình không? Những gì tôi nói đã đủ chưa?"

Tôi mỉm cười: "Sarah à, cô khiến tôi không nói được gì nữa."

“Vậy sau đây sẽ là gì”, cô hỏi trong khi rót đầy hai tách trà mới.

14. CHIẾN LƯỢC TỔ CHỨC

Mọi tổ chức đều được phân chia theo cấp bậc. Trong mỗi cấp, mọi người làm việc theo lệnh cấp trên. Do đó, mỗi tổ chức là một cơ quan có cấu trúc. Thiếu cấu trúc, tổ chức chỉ còn là một đám đông hỗn tạp và chẳng làm được gì.

- THEDORE LEVITT, Management for Business Growth

Mọi doanh nghiệp đều muốn làm việc có "tổ chức". Nhưng các chủ doanh nghiệp lại không biết xây dựng một sơ đồ tổ chức trong công ty như thế nào. Thậm

chí, nhiều chủ doanh nghiệp từng nói: "Đừng có hài hước như vậy, Chúng tôi chỉ là công ty nhỏ. Chúng tôi chưa cần đến sơ đồ tổ chức. Chúng tôi cần những người giỏi trước đã".

Họ đã không hiểu sự phát triển về mặt tổ chức thể hiện trên sơ đồ tổ chức có ảnh hưởng sâu sắc tới sự phát triển doanh nghiệp hơn bất kỳ biện pháp nào khác.

Tổ chức theo cá nhân

Hầu hết các công ty đều xây dựng mô hình tổ chức dựa vào những cá nhân hơn là chức năng của từng bộ phận.

Đó là mô hình chú trọng đến con người hơn là đến trách nhiệm và nghĩa vụ. Mô hình như vậy sớm muộn gì cũng sẽ gây ra hỗn độn.

Hãy lấy ví dụ về công ty Widget Makers, do anh em nhà Hopeful - Jack và Murray Hopeful, thành lập.

Jack và Murray hợp tác với nhau như những người bình thường vẫn làm, đó là phân công công việc.

Khi Jack không đảm nhiệm việc sản xuất, Murray sẽ làm.

Khi Jack không phục vụ khách hàng,

Murray sẽ phục vụ.

Khi Murray không làm kế toán được, Jack sẽ làm.

Ban đầu, công việc kinh doanh của họ trôi chảy.

Cửa hàng không một vết bẩn.

Kính sạch bóng.

Sàn nhà được lau cẩn thận.

Khách hàng luôn hài lòng.

Và Jack và Murray luôn bận rộn. Họ thay

nhau làm các công việc.

Sáng thứ Hai, Murray mở cửa hàng. Sáng thứ Ba, đến lượt Jack. Thứ Tư, lại Murray. Thứ năm, Jack.

Họ đúng là những đối tác phải không? Nếu không phải thì là gì?

Họ cho rằng sự công bằng chỉ có được khi phân chia công việc.

Họ tiếp tục làm theo cách đó. Và việc kinh doanh bắt đầu phát triển.

Nhưng rồi công việc ngày càng nhiều, cả Jack và Murray đều không làm hết. Họ

cần giúp đỡ.

Và họ thuê em họ Jerry.

Giờ đây Jack, Murray và Jerry thay nhau làm mọi việc. Mọi việc vẫn tiến triển bình thường. Công việc kinh doanh phát đạt. Jack, Murray và Jerry đều bận rộn.

Không lâu sau, Herb, em vợ Jack tham gia vào cửa hàng. Anh là chàng trai tốt, chăm chỉ, nhiệt tình.

Giờ đây bốn người thay nhau làm mọi việc: trả lời điện thoại, đi ngân hàng gửi tiền...

Nhưng, bỗng nhiên một ngày sản phẩm bị trả lại. Công việc không suôn sẻ như trước nữa.

Jack than phiền với Murray: “Trước đây chúng ta chưa bao giờ gặp rắc rối như thế này”. Murray nhìn sang Herb. Herb nhìn Jerry.

Rồi đến lượt sổ sách kế toán chệch choạc.

Cửa hàng hoạt động kém đi.

Dụng cụ bị mất.

Hàng hóa phủ đầy bụi.

Những tấm bìa carton vứt bừa bãi khắp phòng.

Sản phẩm để lẫn lộn.

Khi ra vào, Jack, Murray, Jerry và Herb thường va vào nhau.

Cửa kính bắt đầu không được lau sạch.

Sàn nhà không được quét dọn.

Mọi người bắt đầu bực bội.

Nhưng ai sẽ là người lên tiếng? Và sẽ than phiền điều gì ? Than phiền với ai?

Ai cũng tham gia tất cả các việc, vậy ai sẽ là người chịu trách nhiệm?

Nếu Jack và Murray đều là những đối tác, ai sẽ là người lãnh đạo?

Nếu cả hai đều là lãnh đạo, thì điều gì xảy ra khi Jack yêu cầu Jerry làm một việc Murray không đồng ý?

Ai sẽ chịu trách nhiệm giữ cửa hàng luôn gọn gàng?

Khi sản phẩm sai hỏng, ai sẽ chịu trách nhiệm sửa chữa?

Khi sổ sách kế toán không cân đối, ai sẽ chịu trách nhiệm điều chỉnh lại?

Sàn nhà cần được quét dọn, cửa sổ cần được lau sạch, cửa hàng cần mở cửa và đóng cửa, khách hàng cần được phục vụ, ai sẽ là người chịu trách nhiệm làm những việc đó?

Jack và Murray không hiểu nếu thiếu sơ đồ tổ chức, công việc sẽ chỉ trôi chảy khi họ may mắn, tâm trạng tốt và quan hệ giữa họ ổn thoả.

Đáng tiếc, tính cách, tâm trạng, sự nhiệt tình và may mắn không đủ để làm nên một tổ chức thành công. Các công ty cần

có thêm những yếu tố khác.

Tổ chức công ty

Hãy bắt đầu với ví dụ về công ty Widget Makers.

Lần này, Jack và Murray Hopeful cùng ngồi trong phòng bếp. Họ vừa quyết định thành lập Công ty Widget Makers.

Họ tự tin về triển vọng của công ty.

Đầu tiên họ quyết định công ty Widget Makers là công ty cổ phần. Thay vì trở thành đối tác, họ trở thành cổ đông.

Đều đã cùng hợp tác kinh doanh với người ngoài và đã từng thất bại, Jack và Murray biết rằng không có gì tai hại hơn khi mối quan hệ hợp tác trở nên tồi tệ, giống như nhiều người đã gặp phải.

Trừ phi đó là một doanh nghiệp gia đình.

Jack và Murray đều biết rằng những doanh nghiệp gia đình thậm chí còn tệ hơn cả hợp tác kinh doanh.

Nhưng liệu kinh doanh theo kiểu hợp tác, đồng thời là doanh nghiệp gia đình thì sao?

Không. Jack và Murray quyết định làm

theo một cách khác.

Jack và Murray ngồi tại bàn ăn, mỗi người cầm một tờ giấy trắng có ghi: "Mục đích chính".

Trong khoảng một giờ, Jack và Murray viết ra những mong muốn về cuộc sống tương lai của mình.

Sau đó, họ dành một giờ tiếp theo để nói và chia sẻ ước mơ của mình. Qua một giờ đó họ hiểu về nhau hơn cả những gì họ biết trong 20 năm sống chung.

Tiếp đó, Jack và Murray vẽ một đường nằm ngang trên tờ giấy trắng ở vào

khoảng 1/3 phía trên tờ giấy. Trên đường kẻ họ viết bằng chữ in từ "Cổ đông". Họ đã thống nhất từ đây trở đi họ là những cổ đông. Họ cũng thống nhất sẽ coi mình như những nhân viên để tránh gặp rắc rối sau này.

Bước tiếp theo đó là xây dựng Mục tiêu chiến lược cho Widget Makers. Jack và Murray bàn luận sôi nổi về vấn đề này. Murray sẽ tiến hành nghiên cứu phân đoạn khách hàng tiềm năng họ lựa chọn. Có bao nhiêu khách hàng tiềm năng ở khu vực họ kinh doanh? Dân số ở đó có tăng lên không? Ai là đối thủ cạnh tranh? Các sản phẩm có giá như thế nào? Triển vọng kinh doanh tại khu vực này tốt không?

Tốc độ tăng trưởng kinh tế ở khu vực này? Khu vực này có thay đổi địa giới hành chính không?

Murray sẽ soạn một bảng hỏi gửi tới khách hàng trong phân đoạn đã chọn để biết được cảm tưởng của họ về cách chăm sóc khách hàng của các đối thủ cạnh tranh khác. Murray cũng gọi điện cho 150 khách hàng tiềm năng. Anh tiến hành phân tích để hiểu rõ hơn những suy nghĩ và cảm nhận của họ về sản phẩm. Sản phẩm này có ý nghĩa như thế nào? Sản phẩm này thay đổi cuộc sống của họ ra sao? Họ cảm thấy thế nào khi sử dụng sản phẩm đó? Đối với họ, một sản phẩm tốt phải có chức năng gì?

Murray sẽ hoàn thành hai bản điều tra đó sớm nhất.

Trong khi đó, Jack sẽ khớp các dữ liệu tài chính để vay ngân hàng, lập bảng kê các hoạt động và một bảng dự kiến khoản tiền cần đầu tư cho năm hoạt động đầu tiên.

Họ hoàn thành Mục tiêu chiến lược và bắt tay vào phát triển tổ chức, đưa ra sơ đồ tổ chức của công ty.

Mục tiêu chiến lược cho thấy cách thức họ tiến hành việc kinh doanh (chuẩn bị địa điểm, lắp ráp và bán thiết bị và phụ

kiện cho một nhóm khách hàng cụ thể tại khu vực phía Tây Biển Bắc).

Jack và Murray thống nhất với nhau là sơ đồ tổ chức của công ty sẽ cần có các vị trí sau:

• Chủ tịch và tổng giám đốc điều hành (COO) chịu trách nhiệm hoàn thành Mục tiêu chiến lược và báo cáo với các cổ đông (gồm Jack và Murray).

• Phó chủ tịch phụ trách marketing chịu trách nhiệm tìm kiếm khách hàng; cách thức mới để làm hài lòng khách hàng với chi phí thấp hơn; báo cáo kết quả với tổng giám đốc điều hành.

• Phó chủ tịch phụ trách điều hành chịu trách nhiệm giữ khách hàng bằng cách thực hiện các cam kết mà bộ phận marketing hứa; tìm ra cách thức mới để lắp đặt thiết bị với chi phí thấp để cung cấp cho khách hàng dịch vụ tốt; báo cáo kết quả với tổng giám đốc điều hành.

• Phó chủ tịch phụ trách tài chính chịu trách nhiệm hỗ trợ bộ phận marketing và điều hành hoàn thành trách nhiệm của họ; đáp ứng các chỉ tiêu về lợi nhuận; đảm bảo nguồn vốn khi cần thiết với lãi suất hợp lý nhất; báo cáo kết quả với tổng giám đốc điều hành.

• Dưới phó chủ tịch phụ trách marketing có hai vị trí: Giám đốc kinh doanh và giám đốc quảng cáo.

• Dưới phó chủ tịch phụ trách điều hành có ba vị trí: Giám đốc sản xuất, giám đốc dịch vụ và giám đốc quản lý trang thiết bị.

• Dưới phó chủ tịch phụ trách tài chính có hai vị trí: Giám đốc phụ trách khoản phải thu và Giám đốc phụ trách khoản phải trả.

Jack và Murray cùng xem xét mô hình tổ chức của Widget Makers và bật cười khi thấy nó giống mô hình của một công ty

lớn. Tiếp theo, họ phân công đảm nhiệm từng vị trí. Widget Makers chỉ có hai nhân viên là Jack và Murray.

Sau cùng, họ mô tả tất cả các công việc cần thực hiện.

Jack và Murray nhận thấy giữa Widget Makers hiện tại với Tập đoàn Widget Makers tương lai không mấy khác biệt.

Tiếp đó, Jack và Murray soạn thảo hợp đồng lao động cho từng vị trí trong sơ đồ tổ chức.

Hợp đồng lao động là bản tóm tắt những kết quả cần đạt được cho từng vị trí;

những việc phải làm ở vị trí đó, kèm theo bản danh sách các tiêu chuẩn đánh giá kết quả. Cuối cùng là chữ ký xác nhận của người đảm nhận.

Jack và Murray đều hiểu rằng hợp đồng không phải là bản mô tả công việc mà là sự thỏa thuận giữa công ty và nhân viên. Hợp đồng giúp mỗi người trong tổ chức có ý thức và trách nhiệm hơn. Hợp đồng chức vụ xác định công việc và trách nhiệm của từng bộ phận.

Sau khi hoàn thành hợp đồng chức vụ cho các vị trí trong công ty, Jack và Murray, với tư cách là cổ đông, tiếp tục bàn về nhiệm vụ quan trọng nhất trong tổ

chức mới này, đó là phân công người phụ trách từng vị trí.

Vì khi đó chỉ có hai người, nên họ càng cần phải xem xét từng nhiệm vụ thật thận trọng, để tránh vấp phải những sai lầm trước đó.

Công việc khó khăn nhất tiếp đó, dĩ nhiên là quyết định xem ai trong là người nắm giữ vị trí quan trọng nhất - tổng giám đốc điều hành, chỉ có thể là một trong hai người. Không thể có hai tổng giám đốc điều hành trong một công ty. Phải có người đứng ra chịu trách nhiệm.

SƠ ĐỒ TỔ CHỨC CỦA TẬP ĐOÀN

WIDGET MAKERS



Liệu đó là Jack? Hay Murray?

Họ suy nghĩ về vấn đề này thật nghiêm túc.

Người nhận vị trí này sẽ chịu trách nhiệm cuối cùng trước Jack và Murray trong việc hiện thực hóa giấc mơ của họ.

Sau khi suy nghĩ thận trọng, Murray đề xuất rằng vị trí đó nên để Jack đảm nhận.

Mặc dù Murray lớn tuổi hơn, nhưng trong thâm tâm anh biết Jack luôn chu toàn khi nhận trách nhiệm.

Jack luôn suy nghĩ thấu đáo hơn Murray.

Trong khi Murray lại là người sáng tạo hơn, nhưng khả năng sáng tạo không phải là yêu cầu nhất thiết đối với vị trí này, quan trọng hơn vẫn là khả năng tổ chức.

Họ đang rất phân vân.

Để doanh nghiệp đem lại những gì họ mong muốn, họ sẽ phải nghiêm túc nhìn nhận doanh nghiệp đó.

Murray trao đổi với Jack về quyết định của mình.

Cả hai người đều hiểu rằng họ đang vướng mắc ở đâu. Họ đã cam kết tin tưởng lẫn nhau và tin vào Mục tiêu chiến

lược.

Họ hiểu rằng chức vụ đó không chỉ là một công việc mà còn là sự cam kết.

Sau khi trao đổi rất lâu, họ thống nhất Jack sẽ là Tổng giám đốc điều hành, và Jack nghiêm trang đón nhận vị trí này, cũng như những quyền hạn và trách nhiệm đi kèm, bằng việc ký vào hợp đồng chức vụ cho tổng giám đốc điều hành, hay còn gọi là chủ tịch.

Tiếp đó họ bổ nhiệm ba phó chủ tịch: marketing, điều hành và tài chính.

Jack hỏi ý kiến Murray xem anh có đồng

ý trở thành phó chủ tịch phụ trách marketing không, vì anh đã làm rất tốt vị trí này trong quá trình nghiên cứu marketing ở giai đoạn đầu của dự án kinh doanh.

Murray hào hứng đồng ý, đây là công việc anh muốn làm từ lâu, và anh vui vẻ ký vào hợp đồng chức vụ cho vị trí này. Sau đó, Jack thay mặt công ty ký vào bản hợp đồng với tư cách là chủ tịch.

Tiếp đó là vị trí phó chủ tịch điều hành. Jack đồng ý đảm nhận vị trí này bởi vì theo anh, sẽ rất khó khăn cho Murray nếu Murray vừa bán hàng, vừa quản lý sản xuất.

Cuối cùng, Jack nhận cả vị trí phó chủ tịch tài chính. Giữa Jack và Murray không còn vướng mắc gì vì Jack rất thích hợp với vị trí này.

Murray tiếp tục nhận vị trí giám đốc bán hàng và giám đốc quảng cáo/nghiên cứu thị trường.

Jack nhận vị trí giám đốc sản xuất, giám đốc phụ trách dịch vụ và giám đốc phụ trách trang thiết bị, nhận cả vị trí giám đốc phụ trách khoản phải thu và giám đốc phụ trách khoản phải trả.

Họ vui vẻ ký vào các bản hợp đồng chức

vụ. Nhưng khi xem xét kỹ lưỡng, họ nhận thấy sự bất hợp lý. Jack đảm nhận tám vị trí còn Murray nhận ba. Họ thay đổi. Murray sẽ nhận trách nhiệm phụ trách khoản phải trả và phải thu, đồng thời cả chức vụ giám đốc dịch vụ. Như vậy, mỗi người đảm nhận sáu vị trí.

Liệu có ai có thể làm sáu công việc trong một ngày như họ, Jack và Murray thầm nghĩ và tự hào.

Cuối cùng, công việc tổ chức đã hoàn tất.

Cả hai đều đã hình thành trong đầu ý tưởng về những việc phải làm, trách

nhiệm và cấp bậc của từng vị trí.

Sau khi hoàn thành công việc chuẩn bị, Jack và Murray cảm thấy mọi thứ có vẻ ổn thỏa hơn. Họ có cảm giác rất phấn chấn.

Mặc dù có nhiều việc đang chờ phía trước, nhưng họ tin rằng tất cả đều trong tầm tay.

Dù sao đi chăng nữa, Jack và Murray cũng hiểu rằng họ sẽ hoàn thành tất cả mọi việc, vì họ đã được tổ chức tốt.

Khi hình thành sơ đồ tổ chức, Jack và Murray cũng đã lên kế hoạch chi tiết để

xây dựng một mô hình nhượng quyền.

Xây dựng hình mẫu cho các vị trí

Sau khi phác thảo bức tranh hoàn chỉnh về doanh nghiệp, Jack và Murray bắt đầu quá trình xây dựng mô hình kinh doanh.

Nhưng họ tiếp cận theo hướng từ dưới lên chứ không phải là từ trên xuống. Họ bắt tay vào xây dựng chính doanh nghiệp trước đây họ vẫn xem là nơi làm việc.

Họ bắt đầu từ vị trí nhân viên kinh doanh, nhân viên sản xuất và nhân viên kế toán theo dõi các khoản phải thu.

Họ không bắt đầu bằng cách đặt mình vào vị trí chủ sở hữu, đối tác kinh doanh hoặc cổ đông, cũng không phải giám đốc điều hành hay giám đốc Marketing mà là những nhân viên, người có vị trí thấp nhất trong tổ chức. Họ thực hiện công việc mang tính chiến thuật chứ không mang tầm chiến lược.

Công việc mang tính chiến thuật là của Nhà chuyên môn.

Công việc mang tầm chiến lược là của các Nhà quản lý.

Nếu công việc kinh doanh phát đạt, họ sẽ tìm người làm thay công việc có tính

chiến thuật để dành thời gian làm công việc mang tầm chiến lược.

Sơ đồ tổ chức là phương tiện để triển khai những quyết định thay đổi quan trọng.

Bạn đã theo dõi quá trình tăng trưởng trong doanh nghiệp của Jack và Murray ở đầu chương này, nhưng lần này quá trình đó không gặp phải các rắc rối từng gặp trước đây, đó là nhờ việc xác định rõ từng vị trí trong tổ chức.

Jack và Murray vẫn làm việc tại doanh nghiệp của mình. Nhưng giờ thì đã khác. Họ không còn xem doanh nghiệp là nơi

làm việc nữa. Bây giờ họ tập trung vào phát triển doanh nghiệp. Để làm được điều đó, họ bắt đầu làm việc theo một cách hoàn toàn khác. Murray không chỉ là nhân viên bán hàng mà còn đảm nhận công việc của giám đốc marketing. Jack không chỉ là nhân viên sản xuất mà còn đảm nhận công việc của tổng giám đốc điều hành.

Nói cách khác, Murray và Jack xem xét từng vị trí trong doanh nghiệp như thể đó là mô hình nhượng quyền của họ.

Murray không chỉ đến làm việc với vị trí nhân viên bán hàng, anh còn đưa ra những cải tiến cho vị trí này, thông qua

việc áp dụng quy trình phát triển doanh nghiệp với ba bước Đổi mới, Đo lường, Phối hợp.

Tương tự, Jack không chỉ là nhân viên sản xuất mà còn đưa ra những cải tiến cho vị trí này, Jack cũng áp dụng quy trình phát triển doanh nghiệp.

Cả hai người thường đặt ra những câu hỏi: Cải tiến nào giúp công ty phục vụ khách hàng tốt nhất? Làm thế nào để cung cấp cho khách hàng đúng thứ họ muốn mà vẫn tối đa hóa được lợi nhuận cho công ty? Đồng thời, làm thế nào để truyền đạt cho người chịu trách nhiệm về công việc đó những kinh nghiệm làm

việc tốt nhất?

Murray thử nghiệm với các bộ đồng phục của nhân viên bán hàng để xem những màu sắc và kiểu dáng nào có ảnh hưởng tích cực nhất đến khách hàng.

Anh thử nghiệm thay đổi cách giao tiếp với khách hàng.

Khi đánh giá kết quả của những cuộc thử nghiệm, anh chọn ra việc làm có hiệu quả nhất và ghi chép lại thành bản hướng dẫn bán hàng của Widget Markers.

Trước đó, hướng dẫn bán hàng là bản viết tay ghi chép cách trả lời điện thoại,

cách hẹn gặp khách hàng, cách phản hồi trước các yêu cầu, khiếu nại, quan tâm của khách hàng. Trong bản hướng dẫn bán hàng còn ghi lại hệ thống tiếp nhận đơn đặt hàng, xử lý hàng bị trả lại, yêu cầu cung cấp sản phẩm thử, bảo quản hàng tồn kho.

Khi đã hoàn tất bản hướng dẫn bán hàng, Murray giới thiệu với những nhân viên bán hàng.

Nhưng không phải cho những người đã có kinh nghiệm bán hàng, không phải cho một chuyên viên kỹ thuật chính mà là cho những người học việc, người tập sự.

Đó là những người luôn háo hức khi được học cách thức làm việc.

Đó là những người luôn sẵn sàng học hỏi những kinh nghiệm Murray đã mất rất nhiều thời gian và công sức để đúc kết lại.

Đó là những người luôn đặt ra rất nhiều câu hỏi nhưng chưa tìm được câu trả lời.

Đó là những người có khả năng học các kỹ năng mà Murray chưa phát triển hết.

Bài quảng cáo trong mục "Rao vặt" trên tờ Sunday có nội dung như sau: Hãy đến xem cách điều hành chuyên nghiệp, xem

cỗ máy kiếm tiền của chúng tôi. Không cần có kinh nghiệm. Chỉ cần nắm bắt nhanh và ham học hỏi.

Khi phỏng vấn, Murray cho các ứng viên xem bản hướng dẫn bán hàng và các Mục tiêu chiến lược của Widget Makers. Anh kể cho họ về lịch sử của công ty, về mơ ước của anh và Jack, từ đó giúp họ hình dung về doanh nghiệp họ sắp làm chủ.

Anh cho họ xem sơ đồ tổ chức, chỉ ra vị trí của họ, cấp quản lý trên họ và người đang đảm nhiệm công việc đó tại Widget Makers.

Anh trò chuyện với họ về mục đích chính

của mỗi người để xác định ai có tầm nhìn phù hợp với tầm nhìn của Widget Makers.

Khi tìm được đúng người, Murray đồng ý tuyển dụng và trao cho anh ta bản hướng dẫn bán hàng, và yêu cầu anh ta làm đúng những nội dung trong đó.

Sau đó, Murray chuyển sang vị trí giám đốc bán hàng và lại tiếp tục công việc phát triển kinh doanh.

Murray đã thực hiện bước đi quan trọng nhất là thoát khỏi những công việc có tính chiến thuật. Murray đã thay thế bản thân mình bằng một hệ thống do những

người có tâm huyết vận hành.

Giờ đây, Murray quản lý hệ thống chứ không làm việc cụ thể. Murray đảm nhận công việc mang tầm chiến lược.

Jack cũng làm điều tương tự.

Cả hai đều đưa ra những điều chỉnh đối với doanh nghiệp họ đang làm việc và tất cả đều theo đúng kế hoạch.

Qua các trải nghiệm của mình, Jack và Murray rút ra được một bài học quan trọng trong phát triển doanh nghiệp, đó là: sơ đồ tổ chức phải được xây dựng dựa trên Mục tiêu chiến lược, còn Mục

tiêu chiến lược lại phải bắt nguồn từ mục đích chính.

Công ty Widget Makers trở thành một hệ thống có quy củ, nhằm tạo dựng sự nghiệp và tái tạo cuộc sống của Jack và Murray.

Nếu thiếu sơ đồ tổ chức, hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp ngay lập tức sẽ lộn xộn, rắc rối và mâu thuẫn.

Khi có sơ đồ tổ chức, phương hướng, mục đích và hình thức kinh doanh cân bằng với nhau, tác động qua lại với nhau và tiến tới hợp thành một thể thống nhất.

Cuối cùng, những người có năng lực đã có thể cùng hợp tác và gặt hái thành quả.

Sarah vươn vai, cả hai cánh tay giơ lên trần nhà như thể cô muốn thoát khỏi nỗi khó khăn mà mình đang phải giải quyết.

Cô nói: "Anh chẳng làm mọi việc trở nên đơn giản hơn chút nào. Tôi đang nghĩ là mình đã giải quyết được vấn đề của mình thì anh lại mang thêm việc cho tôi.

"Những nội dung anh đề cập đến rất cần thiết để tôi xây dựng sơ đồ tổ chức cho All About Pies trong bảy năm nữa chứ không phải hiện tại, đúng không?"

“Đúng vậy”, tôi đáp.

“Và trong sơ đồ tổ chức, tôi cần đặt tên của mình vào tất cả các vị trí mà hiện tôi đang đảm nhận phải không?”

Tôi đáp: “Cô lại đúng rồi”.

“Tôi cần mô tả chi tiết các vị trí rồi ký hợp đồng lao động như thể tôi sẽ nhận những công việc đó, phải không?”

“Đúng thế”, tôi nói. “Cô sẽ là nhân viên của tất cả các bộ phận cho tới khi cô tìm được người thay thế”.

“Và nếu tôi không làm việc như tôi vẫn

kỳ vọng nhân viên của tôi làm thì hệ thống do tôi tạo ra sẽ làm theo sở thích của tôi chứ không tạo điều kiện cho những người khác làm việc thoải mái và hiệu quả. Nếu chiều theo sở thích cá nhân, tôi sẽ không thay thế mình bằng những người làm thuê. Đó có phải là những gì anh định nói không?" Sarah hỏi.

"Chính xác! Cô cần tách bản thân khỏi vị trí đảm nhiệm, để công việc đó độc lập với mình.

"Chúng ta cần có biện pháp để những con người bên trong chúng ta phát huy đúng sở trường. Chúng ta cần chủ động làm điều đó.

“Cần có một con người nữa bên trong chúng ta giữ vai trò “người định hướng” để chỉ đạo những con người còn lại.

“Để làm được điều đó, cô cần phân biệt được các vị trí, xác định việc nào quan trọng nhất và việc nào ít quan trọng nhất để sắp xếp công việc hợp lý.

Được như vậy, cô đã tổ chức doanh nghiệp theo cách thông minh nhất rồi đấy.

Nhiệm vụ tiếp theo là cô phải tuân thủ các quy định do chính cô đặt ra. Nếu chính cô không tuân thủ các quy định thì chẳng có lý do gì người khác phải tuân

theo cả”.

“Tôi hiểu rồi”, Sarah nói.

“Vậy chúng ta hãy nói đến chương trình quản lý và phát triển con người”. Tôi nói. “Doanh nghiệp nào có sự quản lý, nhân sự và hệ thống đều tốt thì đều có thể trở thành hình mẫu kinh doanh”.

15. CHIẾN LƯỢC QUẢN LÝ

Hệ thống quản lý chính là một giải pháp.

- AT&T

Bạn từng nghĩ rằng để có một Chiến lược quản lý hoàn hảo, công ty bạn cần những nhà quản lý tài năng, những người có kỹ năng, trình độ, và nghệ thuật ứng xử khéo léo.

Điều này không đúng. Bạn không cần và không đủ khả năng thuê những người này.

Trên thực tế, có thể những người này lại cản trở sự tồn tại của bạn.

Điều bạn cần chính là một hệ thống quản lý.

Hệ thống này sẽ trở thành Chiến lược quản lý, là công cụ để Mô hình nhượng quyền kinh doanh đem lại kết quả tốt.

Hệ thống quản lý không chỉ là giải pháp cho những vấn đề nảy sinh từ bất ổn về nhân sự.

Hệ thống này sẽ biến những vấn đề về nhân sự thành một cơ hội, thông qua điều

phối quá trình ra quyết định quản lý, đồng thời hệ thống này cũng giúp bạn không phải ra quyết định những lúc không cần thiết.

Hệ thống quản lý là gì?

Đó là một hệ thống được thiết kế trong mô hình kinh doanh để công việc kinh doanh đạt hiệu quả cao.

Hệ thống quản lý càng được tự động hóa thì Mô hình nhượng quyền kinh doanh càng hiệu quả.

Phát triển quản lý là quá trình xây dựng hệ thống quản lý, và hướng dẫn nhà quản

lý sử dụng hệ thống đó. Phát triển quản lý không phải là công cụ quản lý như nhiều người nghĩ mà là một công cụ marketing.

Mục đích của phát triển quản lý là xây dựng mô hình kinh doanh hiệu quả giúp doanh nghiệp tìm kiếm và giữ khách hàng để thu lợi nhuận cao hơn các doanh nghiệp khác.

Hãy xem xét hệ thống quản lý được áp dụng tại khách sạn tôi đã tới cách đây 17 năm.

Hộp diêm, kẹo bạc hà, cà phê và báo

17 năm trước, tôi quyết định rời California trở về San Francisco. Sau bảy tiếng lái xe, tôi khá mệt nên quyết định dừng xe nghỉ ngơi để sáng hôm sau tiếp tục hành trình. Tôi dừng chân ở một khách sạn trong khu rừng nhỏ bên bờ Thái Bình Dương.

Tôi bước vào sảnh khách sạn. Ngay lập tức, tôi có cảm giác rất đặc biệt. Ánh đèn toát lên không khí ấm cúng. Ván tường bằng gỗ đỏ phản chiếu ánh sáng lên những chiếc ghế dài cạnh quầy lễ tân. Đối diện quầy lễ tân là chiếc lò sưởi lớn, ánh lửa và tiếng nổ lách tách của thân cây gỗ cháy khiến căn phòng thêm nhộn nhịp. Sức nóng của ngọn lửa xua

tan cái lạnh, tôi cảm thấy căn phòng có sức hút đặc biệt.

Ở quầy tiếp tân, một cô gái mặc áo vải bông kẻ trắng, đỏ, xanh và váy đỏ sẫm tươi cười chào tôi: “Chúc mừng quý khách đến với Venetia”

Ba phút sau, người trực khách sạn đưa tôi về phòng. Tôi không thể tin mọi việc lại thuận lợi đến thế vì tôi không đặt chỗ trước.

Căn phòng tôi ở rất sang trọng. Phòng trải thảm dày, màu sắc trang nhã. Chiếc giường to bằng gỗ thông, trải chăn bông màu trắng tinh. Lò sưởi với những cây gỗ

sồi đã sẵn sàng để sưởi ấm, giấy mồi được cuộn rất kiểu cách đặt dưới lò sưởi và một hộp diêm đặt ngay ngắn trước cửa lò.

Tôi thay quần áo để ăn cơm tối. Tôi bước ra ngoài để tìm nhà ăn. Tấm biển báo dẫn tôi tới con đường khác sáng hơn phía ngoài.

Không khí buổi tối thật tĩnh lặng và trong lành.

Từ xa, tôi nghe thấy tiếng sóng biển vỗ nhịp nhàng và êm ả. Hay đó là tưởng tượng của tôi? Một không gian thật kỳ diệu!

Nhà ăn xây trên một ngọn đồi nhỏ, nhìn ra biển. Tôi rất hài lòng về bữa tối: đồ ăn bày biện hấp dẫn, người phục vụ rất ân cần. Tôi nán lại thưởng thức một ly rượu mạnh và nghe nghệ sỹ ghita chơi những nhạc cổ điển của Bach.

Khi về đến phòng, tôi định nhóm lò sưởi và uống một ly rượu trước khi đi ngủ. Nhưng ai đó đã chuẩn bị sẵn rồi.

Lò sưởi đã cháy. Chăn bông đã trải sẵn. Chiếc gối đặt đúng vị trí, bên cạnh còn có cây kẹo bạc hà.

Trên chiếc bàn nhỏ cạnh giường có một

ly rượu branđi và tấm bưu thiếp với lời chúc:

Chúc mừng quý khách lần đầu tiên nghỉ tại Venetia. Hy vọng quý khách sẽ thoải mái. Nếu cần giúp đỡ, xin hãy gọi tôi.

Kathy

Tối hôm ấy, khi chìm vào giấc ngủ, tôi vẫn có cảm giác mình được quan tâm hết mức.

Sáng hôm sau tôi thức giấc vì tiếng động lạ trong phòng tắm. Tôi bật dậy.

Một máy pha cà phê tự động đang chạy,

trên đó có một tấm thiếp đề:

Đây là loại cà phê quý khách ưa thích. Xin mời thưởng thức. K.

Đúng là loại cà phê tôi thường uống.

Làm thế nào họ lại biết điều đó nhỉ?

Tôi nhớ lại tối hôm qua họ đã hỏi tôi thích uống loại cà phê nào. Đúng lúc đó, có tiếng gõ cửa. Tôi mở cửa. Không có ai cả. Trên tấm thảm chùi chân xuất hiện tờ New York Times, tờ báo tôi thích. Đó là do tối hôm trước, khi nhận phòng, cô lễ tân đã hỏi tôi thích đọc loại báo nào. Tôi trả lời như phản xạ và không hề để ý

tới nguyên nhân họ hỏi như vậy.

Những lần sau khi trở lại khách sạn ấy tôi cũng được phục vụ y như vậy. Nhưng họ không cần hỏi tôi nữa. Họ đã lưu thông tin sở thích của tôi. Thông tin cá nhân của tôi đã trở thành một phần trong hệ thống quản lý của khách sạn.

Và tôi chưa lần nào thất vọng khi ở đó.

Họ biết tôi thích gì và luôn phục vụ chu đáo mỗi lần tôi đến, từ những thứ nhỏ nhặt như hộp diêm, tách cà phê, chiếc kẹo bạc hà, khiến tôi có cảm giác những yêu cầu của mình đã được một ai đó lắng nghe.

Và lần nào cũng vậy.

Khi tôi bước vào phòng, tôi luôn cảm thấy như có ai đó nghĩ đến mình, nghĩ đến những điều tôi mong muốn.

Cho dù tôi chẳng nói gì về những yêu cầu của mình, nhưng họ vẫn tìm cách lắng nghe.

Khi tôi nhìn thấy những chiếc kẹo bạc hà trên gối, chiếc chăn được trải sẵn, ly rượu brandy trên bàn, tôi lại cảm thấy được quan tâm.

Khi tôi nghe tiếng reo của máy pha cà

phê trong phòng tắm, được thưởng thức loại cà phê tôi ưa thích, tôi lại nhớ rằng có một ai đó hỏi tôi về những sở thích riêng tư.

Họ đã nghe và ghi nhớ những câu trả lời của tôi.

Khi tôi trông thấy tờ báo, loại báo tôi thường đọc, tôi lại nhớ rằng đã có người hỏi tôi thích xem báo gì.

Họ đã nhớ những sở thích của tôi.

Mỗi sự quan tâm nhỏ của họ đều đem lại kết quả marketing, đó là một phần trong hệ thống quản lý của khách sạn.

Lần thứ ba đến khách sạn, tôi đề nghị được gặp người quản lý. Tôi muốn tìm hiểu anh làm thế nào để có thể duy trì sự phục vụ tận tình như vậy.

Làm thế nào anh đảm bảo nhân viên đặt những câu hỏi thích hợp đối với từng vị khách?

Có phải anh đã tuyển được những nhân viên có năng lực tuyệt vời?

Hay những người làm tại đó là người sở hữu khách sạn?

Có điều gì thôi thúc họ làm tốt công việc

này?

Người quản lý khách sạn mới 29 tuổi. Anh mời tôi vào phòng để nói chuyện. Người quản lý trẻ thật sự yêu thích công việc của mình. Anh trò chuyện sôi nổi về những nhiệm vụ chủ khách sạn giao cho.

“Anh biết không”, người quản lý nói, “chỉ mới năm tháng trước, tôi còn chẳng biết gì về hoạt động của khách sạn cả. Tôi làm đầu bếp ở một nhà hàng. Tôi quen chủ khách sạn này. Một hôm, ông hỏi tôi có thích kinh doanh khách sạn không? Khi tôi chưa kịp tìm hiểu gì thì ông đã nhận tôi vào làm. Tôi học kinh doanh khách sạn ở đây”.

Anh với tay lấy chiếc cặp tài liệu màu đỏ rút ra tập tài liệu được có ghi chữ OM và logo của khách sạn ở trên bìa.

Đây là bản hướng dẫn hoạt động của khách sạn. Anh thấy đấy, chẳng có gì phức tạp ngoài những bản kê các nội dung cần kiểm tra và danh mục những việc cần làm".

"Những nội dung trong tập hướng dẫn này được phân chia theo màu sắc. Màu vàng là những công việc liên quan đến chuẩn bị phòng. Màu xanh nước biển là bộ phận dịch vụ khách hàng...

Trong bản kê các nội dung cần kiểm tra, mỗi công đoạn được biểu diễn thành một mục. Ví dụ, đối với nhân viên trực phòng, bảng danh mục kiểm tra đó giúp anh ta đảm bảo tất cả các công đoạn đều được hoàn thành theo đúng tiêu chuẩn. Anh ta sẽ ký tên vào cuối bảng đó. Nếu chưa hoàn thành công việc mà vẫn ký, anh ta sẽ bị sa thải.

Ở mặt sau của bản danh mục kiểm tra có in sơ đồ của căn phòng và trật tự của các đồ vật trong phòng. Nó giúp người trực phòng kiểm tra tốt hơn và chính xác hơn. Với sơ đồ này, chúng tôi sẽ đào tạo những nhân viên mới nhanh chóng thạo việc như nhân viên lâu năm. Ngoài ra,

khách sạn còn có nhân viên giám sát kiểm tra hàng ngày, đảm bảo không có sơ suất”.

Người quản lý mỉm cười: “Hiếm có sơ suất lắm. Hệ thống được vận hành rất nhịp nhàng mà. Đây là hệ thống hiệu quả mà người chủ khách sạn dày công thiết kế. Ánh sáng, nhà tắm hơi, bể bơi thậm chí được điều khiển tự động để phù hợp với từng mùa. Và nhiều ví dụ khác chứng minh sự hoàn hảo của hệ thống này nhưng tôi nghĩ anh đã hiểu”.

Tất cả mọi thứ được sắp đặt theo quy định của người chủ khách sạn. Ông tin là điều đó sẽ tạo được ấn tượng tốt đối với

khách hàng. Anh sẽ ngạc nhiên khi biết rất nhiều người đã đến gặp tôi sau khi nghỉ tại khách sạn này, chỉ để cảm ơn tôi vì họ đã được phục vụ tốt.”

Tôi tin tất cả những điều người quản lý vừa kể nhưng vẫn hỏi: “Làm thế nào anh chắc rằng những người trực phòng sẽ sử dụng danh mục kiểm tra? Làm thế nào anh chắc chắn rằng họ tuân thủ quy định? Làm thế nào để nhân viên không cảm thấy nhàm chán?”

Người quản lý thốt lên: “Khách sạn là nơi chúng tôi thể hiện bản thân”.

16. CHIẾN LƯỢC NHÂN SỰ

Trò chơi phản ánh mục đích sống của người chơi.

- ROBERT S. DEROPP, The Master Game

Nhiều chủ doanh nghiệp nhỏ thường hỏi tôi: "Làm thế nào để nhân viên làm theo những gì tôi muốn?"

Tôi trả lời: "Anh không thể bắt nhân viên làm bất cứ điều gì. Nếu anh muốn nhân viên làm mọi việc theo ý mình, anh phải

tạo ra môi trường làm việc thuận lợi để nhân viên có động lực hoàn thành tốt những việc được giao”.

Quay trở lại cuộc trò chuyện với người quản lý khách sạn Venetia. Tôi hỏi người quản lý khách sạn câu hỏi tôi thường được nghe: “Làm thế nào để nhân viên làm theo những gì anh muốn?”

Câu trả lời khá thú vị.

Người quản lý khách sạn nói: “Tôi muốn nói hai điều. Đầu tiên là, chủ khách sạn đối xử với tôi rất nghiêm túc. Khi mới vào, tôi chưa có kinh nghiệm gì về kinh doanh khách sạn. Nhưng ông không bao

giờ coi tôi như người thiếu kinh nghiệm. Ông vẫn tìm tôi để bàn bạc những việc quan trọng.

"Thứ hai là, chủ khách sạn thực sự quan tâm đến hoạt động của khách sạn. Vì thế, nếu tôi không coi trọng khách sạn này thì cũng như tôi không xem trọng ông, một người đáng kính. Đó cũng là lý do khiến ông coi trọng tôi.

Người quản lý tiếp tục: "Tôi nhớ rất rõ ngày đầu tiên đi làm. Chính tại căn phòng này, ông dẫn tôi vào và nói: "Tôi từng làm việc ở đây, nhưng giờ nó là của anh". Một tuần sau đó, người chủ khách sạn dành thời gian hướng dẫn tôi những

việc phải làm. Tôi thường ngồi nhẩm lại những việc đó. Bỗng người chủ khách sạn hỏi tôi có muốn uống một tách cà phê không? Tôi rất ngạc nhiên. Ông không hề thúc giục tôi. Và tôi rất ấn tượng về điều đó.

"Anh biết không, tôi rất tôn trọng nơi này. Bởi vì tôi rất tôn trọng người chủ của nó. Nhiều ý tưởng khách sạn đang thực hiện là những điều ông trao đổi với tôi trong ngày đầu tiên. Đó là những điều rất có ý nghĩa với ông."

Người quản lý tiếp tục như thể người chủ khách sạn đang mượn anh ta nói: "Chúng ta thể hiện mình qua công việc. Công

việc trở nên trì trệ là do chính chúng ta trì trệ. Chúng ta chán công việc tức là chúng ta chán chính mình. Phục vụ khách hàng cũng trở thành nghệ thuật nếu nó được một nghệ sỹ đảm nhận. Cách chúng ta làm việc phản ánh con người bên trong chúng ta."

Người quản lý nói tiếp: "Chẳng có công việc nào không đáng làm cả, chỉ có những người xem những việc đó không đáng làm. Những người này luôn tìm mọi lý do để thanh minh cho suy nghĩ và hành động của họ. Những nhân viên như vậy sẽ không đem lại sức sống cho công việc. Trái lại, họ sẽ giết chết công việc bởi cách làm việc cẩu thả, thiếu thận

trọng, thiếu nhất quán".

"Điều tôi tâm đắc nhất khi làm việc ở đây là khách sạn luôn coi trọng ý tưởng đằng sau công việc hơn chính bản thân công việc", người quản lý tiếp tục.

"Người chủ khách sạn truyền đạt cho tôi ba ý tưởng:

"Thứ nhất, khách hàng không phải lúc nào cũng đúng, nhưng chúng ta phải làm cho họ cảm thấy họ luôn đúng.

"Thứ hai, những người làm việc ở đây đều muốn làm hết khả năng. Nếu không làm hết khả năng, họ nên làm đúng sức

mình. Còn nếu không làm đúng sức mình, họ nên ra đi.

“Thứ ba, doanh nghiệp là nơi thử nghiệm những việc chúng tôi chưa biết làm. Điều này sẽ giúp doanh nghiệp tăng trưởng”.

“Thực ra, ông không tìm kiếm nhân viên mà tìm kiếm người tham gia vào “cuộc chơi” của mình. Ông muốn tìm những con người cần nhiều thứ hơn là một chỗ làm”.

Những nhân viên như vậy không chỉ muốn làm việc với những con người thú vị, mà còn muốn làm việc trong một doanh nghiệp có cơ cấu rõ ràng để họ

thử nghiệm bản thân và khám phá điều mới mẻ. Cơ cấu như vậy được gọi là một cuộc chơi.”

Các doanh nghiệp thành công chính là ví dụ điển hình về những cuộc chơi. Luật của cuộc chơi là những ý tưởng của chủ doanh nghiệp.

Nếu ý tưởng của bạn mang tính tích cực, doanh nghiệp của bạn cũng phản ánh sự tích cực đó.

Nếu ý tưởng của bạn mang tính tiêu cực, doanh nghiệp của bạn cũng phản ánh sự tiêu cực đó.

Mức độ các nhân viên "thực hiện công việc theo ý của bạn" chính là mức độ họ tham gia vào cuộc chơi.

Và mức độ họ tham gia vào cuộc chơi của bạn không phụ thuộc vào bản thân họ mà phụ thuộc vào việc bạn giới thiệu với họ về cuộc chơi như thế nào. Bạn cần giúp họ hiểu rõ về cuộc chơi ngay từ lúc họ cam kết tham gia, chứ không phải sau khi cuộc chơi đã bắt đầu.

Chiến lược nhân sự chính là cách thức bạn truyền đạt ý tưởng này.

Chiến lược nhân sự bắt đầu từ mục đích chính và Mục tiêu chiến lược, xuyên suốt

Chiến lược tổ chức (sơ đồ tổ chức và hợp đồng lao động cho tất cả các vị trí bên trong sơ đồ) và bản hướng dẫn hoạt động (văn bản quy định những công việc cần làm).

Chiến lược nhân sự được truyền đạt trong tổ chức thông qua niềm tin của bạn, mong đợi của bạn trong việc nhân rộng Hình mẫu kinh doanh; qua những tiêu chuẩn bạn thiết lập cho các hoạt động và nhiệm vụ đối với mọi cấp bậc trong tổ chức; qua những từ ngữ bạn sử dụng để mô tả doanh nghiệp trong tương lai - cho khách hàng, cho nhân viên và cho chính bạn - để doanh nghiệp đó không đơn thuần chỉ là nơi mọi người đến làm việc.

Nhưng cuộc chơi trong doanh nghiệp không đơn giản được mô tả trên giấy. Cuộc chơi cần được thử nghiệm xem có hiệu quả hay không.

Điều quan trọng chính là cách bạn hành động.

Những từ này sẽ trở nên sáo rỗng nếu cuộc chơi không được biến thành hiện thực.

Cuộc chơi không chỉ là phương tiện để lôi kéo nhân viên mà phải mang đến cho họ những gì họ cần, giúp họ tồn tại được để tham gia cuộc chơi.

Cuộc chơi phải thực tế. Bạn phải dự kiến trước điều đó.

Cuộc chơi là một phép đo chính bản thân bạn.

Cách chơi giúp người khác đánh giá bạn chính xác hơn.

Luật lệ của cuộc chơi

Giống như trong bất kỳ cuộc chơi nào, "trò chơi nhân sự" cũng có những luật lệ.

Ở đây, tôi đưa ra một vài luật lệ để bạn có hình dung sơ bộ. Bạn phải tự tìm ra

luật chơi còn lại bằng cách tham gia vào trò chơi.

1. Đừng bao giờ hình dung ra những gì bạn muốn nhân viên làm rồi sau đó tìm cách tạo ra cuộc chơi dựa vào đó. Cuộc chơi phải có trước, sau đó mới đến sự tham gia của những người chơi.

2. Đừng bao giờ lôi kéo nhân viên vào cuộc khi bạn không sẵn sàng tham gia. Khi họ thấy bạn đứng ngoài cuộc thì họ sẽ luôn nhắc nhở bạn về điều đó.

3. Cần những cách thức cụ thể để có người chiến thắng nhưng cuộc chơi không kết thúc. Bởi vì sự kết thúc đồng

nghĩa với việc doanh nghiệp của bạn không còn tồn tại. Nhưng nếu thua cuộc, nhân viên của bạn sẽ chán nản. Do đó, những thành quả đạt được sẽ giữ mọi người ở lại với cuộc chơi và khiến cuộc chơi luôn hấp dẫn.

4. Cuộc chơi luôn thay đổi nhưng chỉ thay đổi chiến thuật chứ không phải chiến lược. Chiến lược là định hướng, là nền tảng của trò chơi. Chiến lược là bất khả xâm phạm, bởi vì đó là nền tảng của bạn và cam kết của nhân viên. Thay đổi là cần thiết để trò chơi không bị nhàm chán, cho dù ban đầu nó rất hấp dẫn.

Hãy quan sát nhân viên của bạn để biết

khi nào cần thay đổi. Kết quả họ đạt được sẽ cho bạn biết khi nào cuộc chơi chuẩn bị kết thúc. Bạn phải dự đoán được thời điểm kết thúc trước những người khác và thay đổi cuộc chơi. Bạn sẽ biết liệu bạn có giành chiến thắng hay không nhờ quan sát phản ứng của mọi người trước thay đổi. Ban đầu, có thể nhiều người không tán thành thay đổi. Nhưng hãy kiên trì. Lòng kiên trì của bạn sẽ khiến họ chấp nhận tham gia cuộc chơi mới đầy hấp dẫn.

5. Đừng bao giờ hy vọng cuộc chơi sẽ tự tiếp diễn. Cần phải thường xuyên nhắc mọi người về cuộc chơi. Bạn sử dụng linh hoạt nhiều cách để đảm bảo mọi

người trong công ty đều được nhắc nhở về cuộc chơi hàng ngày.

Bản thân cuộc chơi không tồn tại. Nó chỉ tồn tại khi có người tham gia. Nhưng con người thường bị sao nhãng bởi những chuyện vặt vãnh. Hầu hết các cuộc chơi đều bị lạc hướng theo kiểu đó. Để chắc chắn bạn sẽ không rơi vào tình huống đó, đừng kỳ vọng nhân viên làm những gì ngoài khả năng của họ. Hãy nhắc nhở họ về cuộc chơi họ đang tham gia nhưng cũng đừng nhắc nhở quá thường xuyên.

6. Cuộc chơi phải có ý nghĩa. Một cuộc chơi phi logic sẽ bị bỏ dở giữa chừng. Cuộc chơi hấp dẫn nhất được hình thành

dựa trên những thực tế được áp dụng rộng rãi. Bạn cần nhìn nhận điều này nếu muốn có nhiều người tham gia. Một cuộc chơi với khởi đầu lộn xộn sẽ chẳng đi đến đâu. Cần biết vị trí hiện tại của bạn và sau đó tập hợp lực lượng của mình. Chẳng bao lâu bạn sẽ cần đến lực lượng đó. Trò chơi không được thử nghiệm sẽ không còn là trò chơi.

Nên nhớ, dù bạn chơi tốt nhưng nếu không quyết tâm bạn sẽ thua cuộc. Bạn cần mang đến cho khách hàng những thứ họ cần. Nếu khách hàng không còn, thì trò chơi chẳng còn ý nghĩa gì. Hãy đảm bảo rằng mọi người đều ý thức được lý do tồn tại của trò chơi.

7. Thỉnh thoảng, cần làm cho cuộc chơi hấp dẫn hơn. Không một cuộc chơi nào hấp dẫn từ đầu đến cuối. Để thành công, bạn cần học cách thích ứng với những công việc "không hấp dẫn" để giữ được phong độ của mình.

Đồng thời, bạn cần phải dự kiến trước các tình huống diễn ra trong cuộc chơi. Các tình huống đó phải thực sự thú vị thì cuộc chơi mới có hiệu quả. Nhưng các tình huống đó đừng xảy ra quá thường xuyên để mọi người có cái gì đó mong đợi.

8. Nếu bạn không thể nghĩ ra một trò

chơi hay, hãy bắt chước một trò chơi có sẵn. Ý tưởng của bất kỳ người nào khác cũng hay không kém gì của bạn. Nhưng khi bạn đó lấy ý tưởng của người khác, hãy nhập tâm. Bởi vì chẳng có gì tồi tệ hơn khi tham gia vào một lĩnh vực bạn chẳng mấy am hiểu.

Logic của trò chơi

Đối với người quản lý khách sạn, cuộc chơi người chủ khách sạn đưa ra rất hấp dẫn, vì thế, anh sẵn sàng tham gia cuộc chơi này. Đó là cuộc chơi đơn giản nhưng hiệu quả và được xây dựng dựa trên logic sau:

Hiện nay phần lớn nhu cầu của mọi người không được đáp ứng.

Trong cuộc sống, chúng ta thường cảm thấy thiếu một cái gì đó như mục đích, giá trị, tiêu chuẩn quan trọng để đo lường cuộc sống. Thứ chúng ta thiếu sẽ là một cuộc chơi đáng để tham gia.

Chúng ta cũng thiếu các mối quan hệ bởi vì con người ngày càng sống tách biệt với nhau.

Trong một thế giới nếu thiếu mục đích, thiếu những giá trị đích thực, chúng ta có thể chia sẻ những gì ngoài sự trống rỗng và hời hợt.

Kết quả, chúng ta chạy theo tìm kiếm những trò giải trí, âm nhạc, truyền hình và thậm chí cả ma túy nữa.

Chúng ta tìm kiếm việc gì đó để lấp đầy sự trống rỗng và không bào mòn cái tôi.

Mọi người đều cần một nơi chia sẻ mục đích và những điều có ý nghĩa để chúng ta phải hành động như những con người đích thực. Đó là một nơi được tổ chức quy củ, là xương sống của doanh nghiệp.

Vì thế, nhiệm vụ của doanh nghiệp là đưa ra một cuộc chơi đáng để tham gia.

Nó trở thành một địa chỉ của tập thể.

Nó có thể trở thành một nơi mà những từ như là hợp nhất, mục đích, cam kết, tầm nhìn và sự xuất sắc được sử dụng như những ảnh hưởng nhằm tạo ra một kết quả xứng đáng.

Đó là kết quả nào?

Tạo cho khách hàng cảm giác doanh nghiệp là nơi đặc biệt, do những người đặc biệt thành lập để thực hiện các công việc tốt nhất. Tất cả công việc được thực hiện bởi những lý do đơn giản nhất, nhân văn nhất.

Bạn còn cần lý do nào khác?

Con người có khả năng phi thường như: có thể lên tới mặt trăng, tạo ra máy tính, bom nguyên tử để hủy diệt tất cả...

Nhưng điều chúng ta ít có khả năng nhất lại là điều hành doanh nghiệp nhỏ hiệu quả.

Nếu chúng ta không thể làm được điều đó, các ý tưởng lớn chúng ta đưa ra còn giá trị gì không?

Tham gia vào cuộc chơi

Thử tư duy giống người chủ khách sạn,

bạn có thể bắt đầu xây dựng một sơ đồ trí tuệ của trò chơi. Tại khách sạn, khách hàng luôn cảm nhận được sự sạch sẽ, cách trang trí đẹp mắt và ngăn nắp.

Điều đó cần được đảm bảo không phải vì lý do thương mại đơn thuần mà còn vì lý do đạo đức. Điều đó thuộc về triết lý của người chủ khách sạn, quan điểm và ý tưởng về môi trường khách sạn.

Ý tưởng này được phổ biến tới nhân viên thông qua một quá trình được hoạch định trước. Tuy nhiên, không nên cường điệu hóa tầm quan trọng của ý tưởng này.

Người chủ khách sạn truyền đạt ý tưởng

của mình thông qua văn bản, lời nói ấm áp, lôi cuốn của ông.

Ông hiểu rằng chỉ có thể truyền đạt tốt quá trình phục vụ khách hàng chu đáo tới nhân viên bằng phong cách hòa nhã và tình cảm.

Có thể nói, phương tiện truyền đạt cũng quan trọng không kém ý tưởng.

Quá trình tuyển dụng trở thành phương tiện truyền đạt đầu tiên và quan trọng nhất.

Theo người quản lý, quá trình này bao gồm một số giai đoạn nhất định:

1. Một đoạn thuyết trình để truyền đạt ý tưởng của người chủ khách sạn trong buổi họp nhóm với tất cả những ứng cử viên. Phần trình bày này không chỉ đưa ra ý tưởng mà còn nói về lịch sử và kinh nghiệm của khách sạn trong việc áp dụng thành công ý tưởng đó và những yêu cầu đối với ứng viên ở từng vị trí.

2. Gặp gỡ từng ứng viên để tìm hiểu phản ứng và cảm nhận về ý tưởng này, cũng như tìm hiểu về học vấn và kinh nghiệm của họ. Lần gặp gỡ này, mỗi ứng viên được hỏi lý do khiến họ nghĩ mình thích hợp với vị trí ứng cử.

3. Thông báo tuyển dụng cho những ứng viên phù hợp.

4. Thông báo cho những ứng viên không được lựa chọn, gửi họ một bức thư có chữ ký của người phỏng vấn để cảm ơn họ đã quan tâm.

5. Trong ngày đào tạo đầu tiên, cần thực hiện các công việc sau:

• Nhắc lại ý tưởng của người chủ khách sạn

• Tóm tắt các hệ thống quản lý trong doanh nghiệp, những hệ thống được thiết kế nhằm biến ý tưởng thành hiện thực.

• Dẫn nhân viên mới đi thăm quan một vòng khách sạn, chỉ cho họ những người đang làm việc, những hệ thống đang hoạt động để mô tả mối liên hệ chặt chẽ giữa hệ thống với con người, và con người với hệ thống.

• Trả lời rõ ràng và đầy đủ mọi câu hỏi của nhân viên.

• Phát đồng phục và quyển Hướng dẫn hoạt động cho nhân viên.

• Giới thiệu qua về Hướng dẫn hoạt động, bao gồm Mục tiêu chiến lược, Chiến lược tổ chức và Hợp đồng lao

động cho vị trí nhân viên đó đảm nhận.

• Hoàn thành hồ sơ nhân viên.

Khi đó quá trình tuyển dụng mới chỉ bắt đầu.

Hãy lưu ý, tất cả việc trên chỉ là bước đầu của quá trình xây dựng mối quan hệ với nhân viên.

Bạn có nhận thấy việc hệ thống hóa các hoạt động trong doanh nghiệp không phải là máy móc, lạnh lùng, mà trái lại, đây phải là quá trình mang tính nhân văn sâu sắc.

Để nhân viên làm theo những điều bạn muốn, trước hết bạn phải tạo ra một môi trường thuận lợi.

Việc tuyển dụng, phát triển và giữ nhân viên ở lại làm việc tại doanh nghiệp cần đến chiến lược dựa trên cơ sở hiểu rõ từng nhân viên dù mới hay cũ.

Hệ thống quản lý chính là giải pháp cho vấn đề đó.

Nếu không có ý tưởng đáng để theo đuổi, sẽ chẳng có Chiến lược nhân sự nào cả.

Nhưng khi có ý tưởng giá trị, bạn sẽ nói như nhà quản lý trẻ kia, rằng: "Doanh

nghiệp là nơi chúng tôi thực sự tỏa sáng".

Quản lý, nhân sự, hệ thống. Khi tôi thấy Sarah hiểu được những khái niệm này, tôi biết ý tưởng về quan điểm hợp nhất kinh doanh bắt đầu hình thành trong suy nghĩ của cô.

Không còn sự kháng cự, nghi ngờ, và cô cũng không còn lo sợ nữa.

Cô bắt đầu nhận thấy mình cũng là một địch thủ đáng nể, và việc kinh doanh tôi mô tả cho cô cũng chính là việc kinh doanh dì cô dạy cô nhiều năm trước. Hoàn toàn không có gì khác biệt cả.

Cô cười, như thể đang đọc được ý nghĩ của tôi.

“Tôi bắt đầu thấy được mối liên hệ giữa tất cả những điều chúng ta vừa trò chuyện,” cô nói. “Tất cả những điều đó bắt đầu có ý nghĩa. Những miếng ghép đang được xếp lại với nhau thành một bức tranh thú vị. Tất cả việc cần làm là đặt những miếng ghép đúng vị trí của nó. Tôi muốn mô tả cho anh bức tranh tôi đang mường tượng, trước khi hỏi anh thêm một số câu hỏi.”

“Cô tiếp tục đi”, tôi cười khích lệ.

“Dĩ nhiên, tôi muốn nói đến những gì xảy ra với tôi thời thơ ấu, về niềm đam mê của tôi. Và bây giờ tôi cảm thấy mình như một cô gái nhỏ, tôi cũng biết là mình không đơn độc, tôi không phải là người duy nhất chọn con đường đó.

“Có lẽ có rất nhiều những cô bé và cậu bé đã gặp tình huống giống tôi. Và cũng như tôi, có rất nhiều người trưởng thành vẫn loay hoay với những mơ ước thời thơ ấu.

“Và tôi xem những gì tôi đã trải qua như sự khởi đầu của một triết lý cho doanh nghiệp của mình.

Tôi nhận thấy dường như không phải Sarah đang nói chuyện với tôi mà là nói với chính mình. Cô đang nói về những điều kỳ diệu bên trong cô, trong những điều cô đã trải qua, trong mối quan hệ giữa cô và dì của mình, trong trí tưởng tượng của cô. Cô phát hiện ra những sự thật cô chưa từng nghĩ rằng mình biết.

Sarah tiếp tục.

“Phác thảo doanh nghiệp của tôi cũng đưa tôi quay trở lại lúc dì tôi dạy tôi về sự chu đáo.

“Nếu bây giờ dì tôi còn sống, bà sẽ nói: “Khi mọi người đều chu đáo, thì những

chiếc bánh sẽ đem đến thành công cho họ.”

“Và vì thế tôi có thể coi doanh nghiệp của mình như một trường học, một trường học dạy những điều nhỏ nhất cho các nhân viên, giống như dì tôi đã từng dạy tôi. Sự chu đáo quan trọng đến thế nào. Niềm đam mê có ý nghĩa ra sao. Tất cả đều thể hiện qua những gì chúng ta làm.

“Giờ tôi đang thay thế dì - một người phụ nữ ngọt ngào, lịch thiệp, quyết đoán. Tôi sẽ trở thành một người chủ trong căn bếp của mình, giống như dì tôi đã từng làm.

“Và thật thú vị khi đặt ra những quy định cần tuân thủ: về trang phục, cách ứng xử, những công cụ chúng tôi sẽ sử dụng. Những quy định cho việc lau dọn sàn và tường cửa hàng, quầy hàng. Quy định đối với kẹp bánh, cốc tách, thìa nĩa, lò nướng. Quy định mở và đóng cửa hàng. Quy định về quản lý tài chính, vào sổ sách kế toán, cân đối các số liệu hàng ngày.”

Đôi mắt Sarah lấp lánh khi nói đến viễn cảnh mình đang tưởng tượng, khi cô bắt đầu định hình việc kinh doanh.

Như dì cô nói: “Những chiếc bánh sẽ

giúp chúng ta kinh doanh thành công.”

Sarah đang đi theo con đường của mình.

Sarah nói: “Hãy giải thích thêm cho tôi về quản lý. Trước đây tôi có nghe anh nói rằng để kinh doanh thành công, tôi không cần những nhà quản lý chuyên nghiệp. Vậy có gì sai khi tôi tuyển dụng những nhà quản lý có kinh nghiệm?

“Điều đó hoàn toàn không đúng, Sarah ạ.

“Bởi vì nếu cô không biết quản lý thì làm thế nào cô lựa chọn được họ, làm thế nào cô quản lý được họ?

“Cô không thể.

“Bởi vì họ sẽ quản lý bằng những tiêu chuẩn họ được hướng dẫn tại một doanh nghiệp nào khác, chứ không phải tại doanh nghiệp của cô.

“Cô có nhớ khái niệm Giao phó thay vì Rũ bỏ trách nhiệm không?

“Cô không thể giao phó trách nhiệm của mình được, Sarah ạ. “Giao phó trách nhiệm của mình chính là từ bỏ trách nhiệm.

“Cô, với tư cách là cổ đông, chủ doanh nghiệp, tổng giám đốc điều hành, phó chủ

tịch phụ trách marketing, phó chủ tịch phụ trách tài chính... cần phải chịu trách nhiệm hoàn toàn về những gì diễn ra trong doanh nghiệp của mình.

“Để làm được như vậy, cô phải dẫn dắt công ty theo hướng cô muốn theo đuổi.

“Và điều đó có nghĩa là cô phải thiết lập những tiêu chuẩn.

“Và một trong những tập hợp tiêu chuẩn quan trọng nhất là Hệ thống Quản lý, theo đó tất cả những nhà quản lý, và tất cả những người sẽ trở thành nhà quản lý trong công ty của cô đều được kỳ vọng là sẽ đem lại kết quả.

“Những tiêu chuẩn xoay quanh Mục đích chính của cô, Mục tiêu chiến lược của công ty cô, những nguyên tắc trong cuộc chơi, câu chuyện cô đã kể cho tôi về dì của mình cũng như gian bếp đặc biệt của bà, và cả những tầm nhìn đang hình thành trong đầu cô, cho doanh nghiệp mang tên All About Pies.

“Cô không cần những nhà quản lý chuyên nghiệp để kiểm soát những tiêu chuẩn đó. Cô cần những người thật sự mong muốn học cách quản lý. Những người cam kết tuân thủ những nguyên tắc của cô.

“Nói tóm lại, cô cần những người muốn

tham gia vào doanh nghiệp của mình, chứ không phải những người tin rằng họ có thể thành lập một doanh nghiệp tốt hơn.

“Vì thế, cô cần đưa ra những nguyên tắc trong doanh nghiệp, đó chính là nền tảng của Hệ thống Quản lý.

“Và khi đã đặt ra các nguyên tắc này, khi đã hình thành doanh nghiệp, cô cần nghĩ ra cách thức để quản lý.

“Bởi vì các nhà quản lý của cô không chỉ quản lý con người, họ còn quản lý hệ thống để doanh nghiệp của cô, All About Pies đạt được mục tiêu đề ra.

“Hệ thống tạo ra những kết quả, còn con người quản lý hệ thống. Và trong doanh nghiệp của cô có một hệ thống cấp bậc.

“Hệ thống cấp bậc này bao gồm bốn yếu tố:

“Yếu tố đầu tiên là: Chúng tôi thực hiện việc đó tại đây như thế nào.

“Yếu tố thứ hai là: Chúng tôi tiến hành tuyển dụng, đào tạo như thế nào.

“Yếu tố thứ ba là: Chúng tôi quản lý như thế nào.

“Yếu tố thứ tư là: Chúng tôi đã thực hiện

những thay đổi như thế nào.

“Và điều tôi đề cập đến là mục đích được công bố của doanh nghiệp cô.

“Sarah ạ, trong doanh nghiệp của cô, đó chính là Sự chu đáo.

“Cô thể hiện Sự chu đáo như thế nào khi trả lời điện thoại?

“Cô thể hiện Sự chu đáo như thế nào khi lấy bánh từ lò ra.

“Cô thể hiện Sự chu đáo như thế nào khi nhận tiền từ khách hàng?

“Và cứ thế, trong tất cả những gì cô làm tại All About Pies.

“Và câu trả lời của cô cho những câu hỏi đó chính là cách thức làm việc của cô trong doanh nghiệp. Đó là tất cả các quy trình thực hiện công việc tại All About Pies. Mọi công việc nhỏ trong quá trình đều được viết ra trong Hướng dẫn hoạt động. Mọi công việc nhỏ đó đều được hướng dẫn, được quản lý, được cải tiến, và được trao đổi. Đó là cách thức tốt nhất. Đó là những gì cô có thể tin tưởng. Đó là lý do tại sao khách hàng đến mua hàng của cô, nhân viên đến làm việc trong doanh nghiệp của cô, ngân hàng cho cô vay vốn.

“Và như trong khách sạn chúng ta vừa tới thăm, chính hệ thống chứ không chỉ con người, sẽ tạo nên sự khác biệt của doanh nghiệp cô so với các doanh nghiệp khác.

“Hãy thử tưởng tượng xem làm thế nào có được những kết quả nhất quán nếu thiếu một hệ thống như vậy.

“Hãy thử tưởng tượng điều gì xảy ra nếu mỗi nhà quản lý tại bốn cửa hàng trong tương lai của cô lại làm theo cách riêng của mình.

“Làm thế nào để trao đổi thông tin một cách thống nhất trong một doanh nghiệp

như vậy, một doanh nghiệp mà mọi hình thái ngôn ngữ, mọi ý tưởng của tổ chức, các loại quá trình và hệ thống được thể hiện bằng một cách riêng biệt và chủ quan của từng người, không có bất kỳ tiêu chuẩn, thỏa thuận, sự nhất quán nào.

“Đó có phải là cách quản lý tốt không?”, tôi hỏi.

“Chỉ nghĩ đến điều đó thôi tôi đã thấy kiệt sức”, Sarah trả lời.

“Tôi biết, và điều đó thậm chí còn tệ hơn những gì cô có thể tưởng tượng.

“Nhưng một Hệ thống Quản lý lại là một

khái niệm khác. Và khi kết hợp hệ thống này với một Hệ thống marketing hiệu quả...”.

17. CHIẾN LƯỢC MARKETING

Những gì chúng ta có ở đây là việc trao đổi thông tin không thành công.

- Khuyết danh

Chiến lược Marketing bắt đầu và kết thúc cùng với sự tồn tại của khách hàng.

Vì thế trong Chiến lược marketing, bạn phải quên hết những ước mơ, hoài bão, quên hết những mong muốn của cá nhân -

hãy quên tất cả trừ khách hàng.

Khi làm marketing, những gì bạn muốn không còn quan trọng, điều khách hàng muốn mới thực sự đáng quan tâm. Những gì khách hàng muốn có thể khác xa với những gì bạn nghĩ họ muốn.

Khách hàng ra quyết định không dựa trên lý trí

Hãy hình dung một khách hàng đang đứng trước mặt bạn.

Anh ta không cau có, không mỉm cười và hoàn toàn không thể hiện cảm xúc gì. Dù vậy, bạn vẫn cảm thấy có gì khác lạ.

Trên trán anh ta có chiếc ăng ten hướng lên trần nhà. Cuối ăng ten là bộ phận cảm biến. Bộ phận này đang thu nhận mọi dữ liệu xung quanh từ màu sắc, hình dáng đến âm thanh, mùi vị trong cửa hàng, văn phòng hay nhà hàng.

Bộ phận cảm biến cũng thu nhận những dữ liệu về bạn: tư thế đứng, màu tóc, kiểu tóc, nét mặt, ánh mắt, hướng nhìn, đường li trên quần, màu sắc đôi giày, xi giày, dây giày... Không gì lọt qua được bộ phận cảm biến.

Khách hàng thu nhận tất cả những thông tin để ra quyết định mua hay không mua

hàng. Nhưng đây chỉ là bước đầu tiên mà thôi.

Vậy bộ phận cảm biến sẽ xử lý những thông tin thu nhận được thế nào? Điều này rất quan trọng bởi việc xử lý thông tin sẽ quyết định hành vi mua của khách hàng.

Hãy xem bộ phận cảm biến như vùng vô thức trong não bộ của khách hàng. Chức năng của bộ phận này là thu thập những thông tin cần thiết. Nhưng nó làm việc hoàn toàn vô thức, tự nhiên và theo thói quen.

Vì thế, khi khách hàng thu nhận các thái

độ và biểu hiện của bạn thì đó là việc làm hoàn toàn không ý thức.

Nhưng chính vùng vô thức này lại là nơi quyết định hành vi mua của khách hàng.

Vậy vùng vô thức của khách hàng là gì?

Nó giống như vùng biển ngầm rộng lớn nhưng tối. Trong đó có vô số những sinh vật lạ sống đơn lẻ hoặc thành đàn, đang tìm kiếm thức ăn.

Những sinh vật đó chính là nhu cầu của của khách hàng.

Nhưng chính khách hàng cũng không biết hết các sinh vật bơi trong vùng biển này. Những sinh vật nào đang lặn dưới đáy, những con cá nào ẩn mình dưới những tảng đá ngầm...

Nhưng có thể khẳng định là mọi sinh vật trong vùng biển đó, hay mọi nhu cầu của khách hàng đều gắn với cuộc sống của họ.

Và những nhu cầu đó cũng gắn với nhận thức, thái độ, niềm tin, ý kiến, suy luận của khách hàng. Sự nhận thức, thái độ hay niềm tin đó được tích lũy từ những trải nghiệm của khách hàng từ khi sinh ra đến lúc họ đứng trước bạn.

Khách hàng mong muốn các sản phẩm, dịch vụ đáp ứng được toàn bộ những nhu cầu đó.

Thông tin về các sản phẩm dịch vụ được khách hàng tiếp nhận và xử lý trước tiên ở vùng vô thức.

Vì vậy, nếu những sản phẩm dịch vụ đó không phù hợp với những gì họ mong muốn, vùng vô thức sẽ "từ chối". Điều này diễn ra khá nhanh.

Thực tế cho thấy, một chương trình quảng cáo trên truyền hình thành công hay thất bại chỉ được quyết định trong từ ba đến

bốn giây đầu tiên.

Đối với quảng cáo trên tạp chí, 75% khách hàng quyết định mua sản phẩm chỉ đọc tiêu đề quảng cáo.

Trong buổi giới thiệu sản phẩm, việc bán hàng thành công hay thất bại được quyết định chỉ trong ba phút đầu.

Và sau "ấn tượng ban đầu" đó, khách hàng quyết định mua hàng, vùng vô thức sẽ chuyển quyết định này lên vùng ý thức, vùng ý thức sẽ tập hợp các lý lẽ để củng cố cho quyết định đã đưa ra đó.

Đó là quá trình ra quyết định mua hàng.

Quá trình đó hoàn toàn vô thức.

Vì thế, khi khách hàng nói: “Tôi muốn suy nghĩ về việc này”, bạn đừng tin họ.

Họ sẽ không hề suy nghĩ đâu.

Bởi vùng vô thức của họ đã quyết định từ trước rồi.

Khách hàng có thể không từ chối thẳng thừng vì sợ bạn phản ứng, nếu họ nói thẳng hoặc dịch vụ của bạn không đáp ứng điều họ mong muốn.

Cả hai cách trả lời đó đều không hề dựa trên lý trí.

Quyết định của khách hàng được thực hiện vô thức và rất nhanh chóng. Nhưng họ không biết điều đó.

Hai nền tảng của Chiến lược marketing

Bạn sẽ tự hỏi nếu khách hàng còn không biết họ muốn gì thì làm sao tôi biết được.

Đúng là bạn không thể biết.

Trừ khi bạn hiểu khách hàng hơn chính bản thân họ.

Hoặc trừ phi bạn hiểu các đặc điểm nhân khẩu học và tâm lý học của họ.

Nhân khẩu học và tâm lý học là hai yếu tố quan trọng tạo nên một chương trình marketing thành công.

Nếu bạn biết ai sẽ là khách hàng của mình (yếu tố nhân khẩu học) thì bạn có thể xác định vì sao họ mua hàng (yếu tố tâm lý học).

Và khi biết được hai yếu tố trên, bạn bắt đầu xây dựng một hình mẫu doanh nghiệp đáp ứng được những nhu cầu vô thức của khách hàng một cách khoa học chứ không hề tùy tiện.

Tôi lấy ví dụ để chứng minh tầm quan trọng của việc ứng dụng hai ngành khoa học trong Chiến lược marketing.

Bạn hãy chú ý tới màu xanh da trời. Tôi gọi đó là “màu xanh IBM”. Tại sao vậy? Bởi xanh da trời là màu trên nhãn hiệu IBM. Đó cũng là lý do mà nhiều báo chí gọi IBM là Big Blue.

Bạn có thử hỏi tại sao màu xanh trên nhãn hiệu đó không đậm hay nhạt hơn?

Bởi vì đó là sắc độ xanh có sức cuốn hút lớn nhất với nhóm khách hàng tiềm năng của IBM.

Họ thích màu xanh da trời đó ngay từ cái nhìn đầu tiên.

Bạn đã từng nghe cụm từ True Blue (Màu xanh đích thực)? Cụm từ này chỉ màu da trời đặc biệt của IBM.

Bạn thử nghĩ xem điều gì sẽ xảy ra nếu IBM chọn màu da cam trên nhãn hiệu?

Các khách hàng tiềm năng của IBM không ưa thích nên nếu sử dụng màu đó IBM sẽ không thể thành công đến vậy. Khó tưởng tượng IBM sẽ trở thành Big Orange thay vì Big Blue. Tôi cho rằng khách hàng của IBM sẽ gặp nhiều phiền

phức khi mua máy tính màu cam.

Nói như vậy nghe có vẻ tức cười, nhưng nếu không tin bạn có thể kiểm chứng.

Hãy nhớ lại cuộc thử nghiệm tôi đã đề cập trong các chương trước. Hãy thử nghiệm với bộ trang phục màu xanh nước biển.

Tôi muốn bạn tưởng tượng ra một người mặc một bộ trang phục màu xanh nước biển sẫm, có đường xẻ ở phía sau. Quần là li thẳng, áo sơ mi bên trong màu trắng, thắt nơ sọc xanh đỏ, giày đánh xi bóng loáng.

Bạn thấy họ thế nào?

Trông họ có gọn gàng không?

Trông họ có đáng tin cậy không?

Dĩ nhiên là có.

Nhiều nghiên cứu cho thấy trong kinh doanh, trang phục màu xanh nước biển sẽ phù hợp nhất. Màu sắc này tạo hiệu quả ngay lập tức.

Bây giờ, bạn hãy tưởng tượng cũng con người đó, nhưng lần này anh ta mặc trang phục màu cam.

Đó là một bộ trang phục đắt tiền, bên trong mặc sơ mi trắng thắt nơ kẻ sọc xanh lá cây và vàng.

Anh ta đeo thắt lưng bạc, trên mặt thắt lưng có tên viết tắt của anh ta bằng ngọc xanh.

Chiếc kẹp ca vát gắn kim cương 2 ca-ra lấp lánh.

Anh ta đi đôi giày màu trắng có kiểu dáng rất lạ mắt.

Bạn cảm thấy thế nào?

Rõ ràng, cùng một người bán hàng nhưng

khi họ mặc bộ đồ khác nhau, hình ảnh của họ hoàn toàn khác nhau trong tâm trí của bạn. Nói cách khác, sự khác biệt giữa hai người bán hàng không nằm ở chính họ (vì họ là cùng một người) mà ở trong suy nghĩ của bạn. Và bạn nhận thức ra sự khác biệt đó rất nhanh.

Bạn không tin người đàn ông mặc trang phục màu cam nhưng lại tin cậy người đó khi người đó mặc trang phục xanh nước biển. Điều đó cho thấy, các quyết định của chúng ta không hề dựa trên lý trí.

Vì thế câu châm ngôn nổi tiếng: “Hãy tìm một nhu cầu và đáp ứng nhu cầu đó” là không chính xác.

Cần phải sửa lại là: “Tìm một nhu cầu nhận biết được và đáp ứng nhu cầu đó”.

Bởi nếu khách hàng không nhận biết được những nhu cầu của mình thì mặc dù có nhu cầu đó, anh ta cũng không biết.

Nhận thức là trung tâm của quá trình ra quyết định.

Nếu biết những yếu tố nhân khẩu học, bạn có thể lên kế hoạch những việc cần thực hiện để đáp ứng nhu cầu khách hàng.

Bạn cần hiểu thêm về tâm lý học khách

hàng.

Phụ nữ ở các độ tuổi khác nhau, với trình độ học vấn, quy mô gia đình khác nhau, sẽ mua hàng với những lý do khác nhau. Đó là phạm vi nghiên cứu của tâm lý học.

Những lý do vô thức này khác nhau đối với từng nhóm phụ nữ ở từng nhóm tuổi và tình trạng hôn nhân, từng nhóm trình độ học vấn, từng nhóm phạm vi địa lý. Và những sự khác biệt đó sẽ quyết định mỗi nhóm mua những loại hàng gì. Đó là phạm vi nghiên cứu của nhân khẩu học.

Bạn đã cảm nhận được sự phức tạp của

công việc marketing chưa? Tôi hy vọng bạn nhận thấy điều đó.

Có như vậy, bạn mới nhìn nhận nghiêm túc, và chú tâm đến từng yêu cầu nhỏ của công việc này. Khi đó hình mẫu doanh nghiệp của bạn mới hy vọng đạt hiệu quả cao.

Tập đoàn phát triển doanh nghiệp E-Myth Worldwide đã phát triển những giải pháp giúp các doanh nghiệp nhỏ triển khai hiệu quả các chương trình điều tra nhân khẩu học, tâm lý học cũng như cách định vị hình mẫu kinh doanh trong tâm trí khách hàng. Các giải pháp đó đã đem lại những kết quả khá ấn tượng.

Những chủ doanh nghiệp nhỏ áp dụng các giải pháp này đã điều hành công ty thông minh hơn.

Khách hàng đến với họ đông hơn, chủ yếu là các khách hàng mới.

Họ thu được thông tin cụ thể, chính xác nhờ những chương trình thử nghiệm có kiểm soát và đo lường được kết quả. Họ không còn ra các quyết định võ đoán và nhất là không còn bận rộn như trước.

Đổi mới, Đo lường và Phối hợp trở thành những động lực thúc đẩy họ làm việc hiệu quả hơn.

Thực tế, mọi chủ doanh nghiệp nhỏ đều có thể thực hiện Chiến lược marketing và họ nên làm điều này!

Các công ty lớn như IBM, McDonald's, Federal Express và Disney đều làm như vậy thì tại sao bạn lại không?

Doanh nghiệp của bạn dễ đổ vỡ hơn nhiều so với các công ty lớn. Vì vậy bạn phải coi trọng marketing hơn các doanh nghiệp lớn.

Thời gian trôi đi rất nhanh, chúng ta đã bước vào "thời đại truyền thông". Đó là thời đại mà xã hội tràn ngập thông tin

quảng cáo.

Khách hàng có vô số sản phẩm để lựa chọn, họ bối rối và do dự không biết chọn loại nào.

Thử thách chúng ta cần vượt qua trong thời đại hiện nay là phải học ngôn ngữ của khách hàng, phải nói được ngôn ngữ đó rõ ràng, thuần thục với âm lượng đủ lớn để bạn trở nên nổi bật giữa một mớ âm thanh hỗn độn.

Vì nếu không nghe được bạn nói, khách hàng sẽ bỏ qua bạn.

Chắc bạn sẽ cảm thấy nản khi đọc điều

này. Bạn tự hỏi mình phải làm gì đây để xác định được đặc điểm nhân khẩu, tâm lý của khách hàng? Cần sử dụng màu nào? Hình dáng nào? Từ ngữ nào?

Nếu nghĩ như vậy, bạn đang đi đúng hướng!

Mục đích của cuốn sách này không phải là trả lời mà là đưa ra các câu hỏi đó!

Cuốn sách không chỉ ra bạn phải "làm thế nào" mà nó chỉ cho bạn biết "cần phải làm gì".

Nếu bạn không hiểu tầm quan trọng của marketing đối với Hình mẫu kinh doanh,

không hiểu khách hàng ra quyết định thì những câu hỏi trên sẽ chẳng có ý nghĩa gì và cũng chẳng giúp gì cho bạn.

Nhưng chúng ta chưa dừng ở đây.

Bước tiếp theo chúng ta phải xây dựng Chiến lược hệ thống để gắn kết bộ phận của hình mẫu với nhau.

“Tôi biết anh không muốn nói về việc phải làm thế nào nhưng anh cần giải thích rõ hơn”, Sarah nói. “Làm thế nào tôi xác định được các đặc điểm nhân khẩu và tâm lý của khách hàng tiềm năng?”

Tôi đáp: “Chúng ta bắt đầu từ doanh

nghiệp của cô nhé. Trong giai đoạn đầu khi mới kinh doanh, cô không đưa ra được các ý tưởng rõ ràng. Nhưng giờ đây nhà kinh doanh trong cô lúc nào cũng bận rộn. Sự chu đáo cô muốn có ở All About Pies trong tương lai luôn hiện hữu trong cô. Sự chu đáo thể hiện ở những chiếc bánh có chất lượng tuyệt hảo, ở cửa hàng trang hoàng bắt mắt và ở thái độ niềm nở của cô cho dù cô đang mệt rã rời.

Sarah khẽ khịt mũi trong khi tôi nói tiếp.

“Vì thế, tôi tin những người đến với cửa hàng của cô sẽ thể hiện sự thích thú trước sự chu đáo của cửa hàng. Họ mua

sự chu đáo đấy!"

"Lúc này, cô nên tự đặt câu hỏi: khách hàng của cô có đặc điểm nhân khẩu học gì?

Để trả lời, cô hãy trực tiếp hỏi họ!

Cô gặp từng người, mời họ dùng thử bánh miễn phí và đưa cho họ một bản câu hỏi.

Câu trả lời cô nhận được sẽ rất có giá trị.

Cô nên tranh thủ khoảng thời gian tiếp xúc đó để thu thập các dữ liệu về đặc

điểm tâm lý.

Từ bản câu hỏi, hãy tìm ra màu, hình dạng, từ ngữ họ thích; loại nước hoa, ô tô, quần áo, trang sức, thực phẩm họ mua. Hãy nghiên cứu những nhãn hiệu, thông điệp quảng cáo, mà các công ty này gửi đến khách hàng của cô, cô sẽ tìm ra thông điệp thích hợp. Không những thế, cô còn xác định được mô hình nhân khẩu học trung tâm.

Hãy tìm kiếm nhóm khách hàng phù hợp với mô hình nhân khẩu học trung tâm. Thậm chí cô phải mua thông tin đó, nó giúp cô xác định khu vực kinh doanh của mình.

Khu vực kinh doanh cho biết phạm vi khách hàng hiện tại của cô đang sống. Cô lấy địa chỉ khách hàng từ bản câu hỏi, xác định chúng trên bản đồ. Đó là khu vực kinh doanh ban đầu của cô.

Tiếp đó, cô nên mua bản danh sách chính xác toàn bộ những người sống trong khu vực đó.

Có vẻ những điều tôi nói khiến cô cảm thấy công việc marketing thật là phức tạp. Thực ra, không phức tạp lắm đâu. Nhưng cô cần hết sức nghiêm túc. Vì các chủ doanh nghiệp nhỏ thường coi marketing là việc "làm thì tốt, không làm

thì cũng chẳng sao". Đa số chủ doanh nghiệp nhỏ ra các quyết định mà không cần thông tin nào. Họ mua văn phòng phẩm tùy tiện miễn là có gắn logo của công ty. Màu sơn của văn phòng do vợ họ chọn lựa theo sở thích... Họ làm điều đó mà không cần biết nó có phù hợp với tâm lý khách hàng không.

Sarah à, tóm lại, dù không phải nghiên cứu sâu nhưng ít nhất cũng cần nhận thức đúng về nghệ thuật marketing. Thực ra, đó chính là thứ công việc kinh doanh rất cần. Cô cần trở thành một sinh viên ngành quản trị kinh doanh. Đó là "điều cô cần làm": học mọi điều liên quan đến việc kinh doanh. Cô có biết: các công ty

lớn như McDonald’s, Federal Express, Walt Disney và Walmart phải đầu tư bao nhiêu tiền cho marketing không? Pepsio và American Express phải mất bao nhiêu thời gian để có được nhãn hiệu quen thuộc với khách hàng như hiện tại không? Và nếu làm mất niềm tin của khách hàng với nhãn hiệu đó thì thiệt hại sẽ lớn đến mức nào?

Ở những công ty nhỏ, cô không thể đầu tư nhiều tiền như vậy. Nhưng về mặt bản chất, những vấn đề marketing hoàn toàn giống nhau dù ở tập đoàn hay doanh nghiệp nhỏ.

Công việc của một chủ doanh nghiệp nhỏ

phải mang tầm chiến lược chứ không thể mang tính chiến thuật. Nếu cô làm công việc mang tính chiến thuật, cô sẽ không có thời gian và đủ sức để đặt ra các câu hỏi, chứ chưa nói đến trả lời những câu hỏi đó.

Nếu áp dụng theo Chiến lược marketing tôi đã đề cập thì không bộ phận nào trong công ty không phải đặt ra câu hỏi về marketing, từ chủ doanh nghiệp, giám đốc điều hành đến giám đốc marketing. "Công ty phải gây ấn tượng với khách hàng thế nào để họ lựa chọn sản phẩm của chúng ta?"

Trong chừng mực nào đó, toàn bộ quá

trình kinh doanh của công ty thực chất là quá trình marketing.

Quá trình kinh doanh bắt đầu từ những lời cam kết về chất lượng hàng hóa, dịch vụ của công ty để thu hút khách hàng.

Tiếp theo là hoạt động bán hàng.

Cuối cùng cũng là những cam kết về dịch vụ hậu mãi trước khi khách hàng ra về.

Sarah ạ, nói chính xác công việc kinh doanh bao gồm ba quá trình: marketing, bán hàng và điều hành.

Việc gắn kết, phối hợp các quá trình này

với nhau sẽ quyết định thành công trong việc kéo khách hàng quay trở lại doanh nghiệp. Kéo khách hàng quay trở lại là mục tiêu chính của mọi doanh nghiệp.

McDonald's, Federal Express, Walt Disney hay tất cả các công ty lớn đều biết, chi phí để bán thêm hàng cho khách hàng cũ thấp hơn rất nhiều so với chi phí tìm khách hàng mới.

Tóm lại, quá trình tìm kiếm, hiểu và đáp ứng nhu cầu của khách hàng được gọi là marketing. Quá trình này rất quan trọng đối với sự tăng trưởng của doanh nghiệp và nó không bao giờ ngừng lại.

“Vì thế, mặc dù Giám đốc marketing và Giám đốc điều hành, Giám đốc tài chính đều có trách nhiệm riêng nhưng họ đều có một mục đích chung: đó là cam kết với khách hàng điều khách hàng muốn và thực hiện cam kết đó tốt hơn bất kỳ công ty nào khác.

Những người này phối kết hợp với nhau. Giám đốc điều hành là người cầm lái cho toàn bộ quá trình đó. Giám đốc điều hành sẽ liên kết các phần của quá trình kinh doanh, duy trì hòa khí và hướng mọi người đến Mục tiêu chiến lược, đảm bảo mọi người tuân thủ luật chơi trong doanh nghiệp.

Cần cải tiến liên tục để có thể đem lại cho khách hàng những điều đối thủ chưa làm được.

"Đó chính là marketing, Sarah ạ. Doanh nghiệp của cô phải có khả năng đó. Tồn tại, phát triển, cam kết trong việc giữ những lời cam kết không một đối thủ cạnh tranh nào dám làm.

Đó là những việc cần thực hiện. Cô đã sẵn sàng làm những việc đó chưa?"

"Hãy cứ để xem", Sarah nói.

Tôi tiếp tục: "Sau đó hãy chuyển sang phần cuối cùng và gắn kết tất cả với

nhau”.

“Hãy xem xét những Hệ thống và vai trò của nó ”.

18. CHIẾN LƯỢC HỆ THỐNG

Xã hội là tổng hòa của các mối quan hệ phức tạp. Các kiểu người khác nhau trong xã hội có mối quan hệ kế tiếp, đan xen hoặc kết hợp; nhờ các mối quan hệ đó ta xác định được bố cục của tổng thể xã hội.

- WERNER HEISENBERG, Physics and Philosophy

Hệ thống là tập hợp những công việc, hành động, ý tưởng và thông tin tương tác lẫn nhau và qua đó, làm thay đổi hệ

thống khác.

Nói ngắn gọn, mọi thứ đều là một hệ thống. Vũ trụ, thế giới, Vịnh San Francisco, văn phòng tôi đang ngồi, phần mềm xử lý văn bản, tách cà phê tôi đang uống, mối quan hệ giữa bạn và tôi... tất cả đều là hệ thống.

Một số hệ thống chúng ta hiểu rõ, một số khác thì không.

Hãy xem xét những hệ thống trong doanh nghiệp của bạn.

Ba kiểu hệ thống

Trong doanh nghiệp, có ba kiểu hệ thống: Hệ thống cứng, Hệ thống mềm và Hệ thống thông tin.

Hệ thống cứng là những thứ vô tri vô giác. Máy tính, những màu sắc trong khu vực lễ tân... là Hệ thống cứng.

Hệ thống mềm là những thứ sống động hoặc những ý tưởng. Bản thân bạn chính là Hệ thống mềm. Kịch Hamlet cũng là Hệ thống mềm.

Hệ thống thông tin là thông tin về sự tương tác giữa hai hệ thống trên. Những báo cáo về kiểm soát hàng tồn kho, dự báo luồng tiền mặt, tổng kết hoạt động

bán hàng là những Hệ thống thông tin.

Việc Đổi mới, Đo lường, Phối hợp và sự tương tác của ba loại hệ thống trên trong doanh nghiệp chính là Chương trình phát triển doanh nghiệp.

Tiếp theo, tôi sẽ trình bày về từng hệ thống và cách tương tác giữa chúng để có được kết quả mong đợi.

Hệ thống cứng

Tại Tập đoàn E-Myth Worldwide, chúng tôi thường xuyên sử dụng "những tấm bảng trắng" trong các cuộc họp nội bộ, hội thảo, hội nghị khách hàng. Khác với

thời kỳ 1986 (khi "The E-Myth" xuất bản lần đầu), phần lớn giao dịch với khách hàng được thực hiện tại trụ sở, hiện nay phần lớn giao dịch của chúng tôi được thực hiện qua điện thoại, fax và thư.

Khi nói đến đây, bạn có thể đoán được rằng nơi làm việc của chúng tôi luôn tuân thủ những tiêu chuẩn khắt khe về màu sắc và vệ sinh.

Theo tiêu chuẩn về màu sắc, chúng tôi phải sử dụng bảng trắng thay vì bảng đen, dùng bút xanh thay cho phấn trắng. Nhưng cũng thật bất tiện vì nếu theo tiêu chuẩn đó, thì tường văn phòng công ty cũng phải sơn màu trắng.

Chẳng bao lâu sau đó, chúng tôi bắt đầu thấy nảy sinh sự đối lập giữa tiêu chuẩn vệ sinh và tiêu chuẩn màu sắc.

Sau mỗi cuộc họp, hội thảo hay hội nghị, người chịu trách nhiệm cho sự kiện đó phải đảm bảo phòng họp được dọn dẹp sạch sẽ. Họ phải lau sạch những tấm bảng, đây là công việc chẳng ai muốn làm.

Không muốn làm nhưng họ vẫn phải làm. Tất nhiên, họ làm qua loa cho xong chuyện để có thể quay lại với công việc mình yêu thích. Vì vội vàng nên họ thường làm rơi miếng mút lau bảng.

Chẳng bao lâu những bức tường trắng bắt đầu dính đầy vệt mực xanh.

Điều đó khiến chúng tôi phát điên lên.

Chúng tôi bắt đầu dồn sức khắc phục.

Chúng tôi tổ chức những cuộc họp về vấn đề mực xanh dây trên tường.

Chúng tôi viết những bức thư với tiêu đề:

GỬI TỚI: Toàn thể nhân viên

CHỦ ĐỀ: Mực xanh trên tường

Chúng tôi đưa ra Quy định lau sạch bảng. Chúng tôi thành lập các đội vệ sinh. Chúng tôi tổ chức đi thị sát để kiểm tra tường. Chúng tôi thành lập đội kiểm tra vết mực trên bảng. Chúng tôi dán trên mỗi tấm bảng dòng chữ: HÃY GIỮ SẠCH.

Nhưng dù chúng tôi cố gắng đến đâu, những vết mực xanh vẫn tồn tại ngoan cố trên tường. Chúng tôi chỉ còn biết sơn đi sơn lại những bức tường trắng hoặc phải tiếp tục sử dụng bảng đen và phấn trắng.

Cả hai cách trên đều không được chấp nhận.

Và đó là lý do Hệ thống chống vết bẩn ra đời.

Chúng tôi đã có một tiêu chuẩn làm sạch những bức tường và một tiêu chuẩn khác về màu sắc (dùng bảng trắng, tường trắng, và mực xanh). Hai tiêu chuẩn này đối nghịch nhau. Nói ngắn gọn, điều đó đã tạo nên mâu thuẫn giữa những gì chúng tôi muốn duy trì và những gì chúng tôi đang thực hiện.

Mâu thuẫn này tạo ra xung đột, đây là điều kiện thiết yếu cho Đổi mới.

Để đổi mới, chúng tôi phải hình thành

một hệ thống.

Nhưng để biến mong muốn thành hành động, chúng tôi cần phải có quyết tâm.

Chúng tôi quyết tâm khắc phục tình trạng này và sẽ không ngơi nghỉ chừng nào chưa làm xong.

Giải pháp này thật rõ ràng, đơn giản.

Chúng tôi lắp đai bằng nhựa trong xung quanh mỗi tấm bảng.

Mỗi cạnh của bảng được nới rộng thêm 10 cm, các đai nhựa trong sẽ ngăn những vết mực xanh ở các rãnh bảng.

Chỉ với một cải tiến nhỏ, những bức tường đã trở nên sạch sẽ.

Nhân viên trong công ty rất vui mừng, còn khách hàng thì ngạc nhiên.

Chúng tôi không còn phải sơn thường xuyên, không phải viết thư nội bộ, đặt những biển báo, thành lập các nhóm kiểm tra.

Đó là nhờ chiếc đai nhựa.

Đó là một Hệ thống cứng, Hệ thống này được áp dụng ở nhiều nơi.

Đó là giải pháp hệ thống cho vấn đề điển hình liên quan đến ý thức của nhân viên.

Cuối cùng, tôi muốn nói đến mục đích của hệ thống, đó là giải phóng bạn để bạn làm những gì mình muốn.

Hệ thống mềm

Sản phẩm làm ra cần được bán trên thị trường.

Và con người phải đảm nhận công việc bán hàng.

Đa số chúng ta đều biết quy tắc: 80% doanh số là do 20% nhân viên mang lại.

Nhưng tiếc thay, rất ít người biết được 20% nhân viên này đã làm những gì khác 80% số người còn lại.

Tôi sẽ nói với bạn.

20% nhân viên bán hàng thành công sử dụng hệ thống bán hàng, còn 80% kia thì không.

Hệ thống bán hàng chính là Hệ thống mềm.

Tôi đã chứng kiến hệ thống bán hàng giúp tăng doanh số 100% đến 500% trong thời gian ngắn.

Một hệ thống bán hàng là gì? Đó là một quá trình tương tác giữa bạn và khách hàng, bao gồm sáu bước cơ bản:

1. Xác định các mốc thời gian cụ thể hay còn gọi là thời điểm ra quyết định của người tiêu dùng trong quy trình bán hàng.

2. Viết các kịch bản chính xác về những điều định trình bày với khách hàng.

3. Soạn thảo các tài liệu khác nhau để sử dụng với mỗi kịch bản.

4. Ghi nhớ kịch bản của từng giai đoạn.

5. Thuyết trình theo phong cách thống nhất.

6. Giúp các nhân viên thực hành trao đổi hiệu quả hơn bằng cách quan sát, lắng nghe và tham gia đầy đủ vào mọi khía cạnh của quá trình.

Tại Tập đoàn E-Myth Worldwide, chúng tôi gọi đó là Hệ thống bán hàng power point.

Một công ty thuộc lĩnh vực phát triển nhân lực đã để các nhân viên bán hàng ít kinh nghiệm của họ sử dụng hệ thống này và doanh thu của họ tăng 300% trong vòng một năm.

Một công ty quảng cáo đã sử dụng hệ thống này trong cả bán hàng lẫn quảng cáo và doanh thu của họ đã tăng 500% dù nhân viên bán hàng hoàn toàn không có kinh nghiệm.

Nếu bạn sử dụng hệ thống này trong doanh nghiệp, bạn cũng sẽ thu được những kết quả tương tự dù doanh nghiệp của bạn kinh doanh hàng hóa, sản phẩm gì.

Hệ thống bán hàng power point bao gồm hai thành phần: cấu trúc và cốt lõi. Thành phần cấu trúc bao gồm những gì bạn làm. Thành phần cốt lõi là cách bạn

làm những điều đó.

Thành phần cấu trúc của hệ thống bao gồm tất cả những yếu tố được chuẩn bị trước trong quy trình bán hàng, bao gồm nội dung trình bày, tài liệu bạn sử dụng và trang phục của bạn.

Thành phần cốt lõi của hệ thống là những gì người bán hàng thể hiện trong quy trình bán hàng, bao gồm cách trình bày, cách sử dụng công cụ và phong cách thể hiện.

Trong quy trình bán hàng, nội dung trình bày được kết hợp nhuần nhuyễn với cách thể hiện nhằm tạo ra hiệu quả đặc biệt

hơn.

Hãy xem xét cụ thể phần quan trọng nhất của Hệ thống bán hàng power point. Ở Tập đoàn E-Myth Worldwide chúng tôi gọi là Quy trình bán hàng power point.

QUY TRÌNH BÁN HÀNG POWER POINT

Quy trình bán hàng power point thực chất là một chuỗi những kịch bản liên quan đến toàn bộ quá trình tiếp xúc giữa người bán hàng và khách hàng.

Những kịch bản (hay chuẩn bị đánh giá) bao gồm:

1. Giai đoạn hẹn gặp

2. Giai đoạn phân tích nhu cầu

3. Giai đoạn trình bày giải pháp

GIAI ĐOẠN HẸN GẶP. Hầu hết những người bán hàng thất bại ngay từ khi bắt đầu quá trình bán hàng bởi họ không nhận ra mục đích của cuộc hẹn.

Nhiều người bán hàng tin rằng mục đích của giai đoạn hẹn gặp là đánh giá khách hàng và tìm hiểu xem họ có phải là khách hàng tiềm năng hay không. Thực chất không phải như vậy.

Mục đích của giai đoạn hẹn gặp đơn giản là: thực hiện một cuộc hẹn.

Phần thuyết trình của bạn trong giai đoạn này nhằm thuyết phục khách hàng chuyển sang giai đoạn thứ hai trong quá trình, đó là phân tích nhu cầu.

Đó là phần trình bày về một sản phẩm cụ thể chứ không phải một hàng hóa chung chung với khách hàng tiềm năng, qua điện thoại hoặc gặp trực tiếp, nhằm thu hút sự chú ý của họ.

Chẳng hạn bạn nói:

"Xin chào ông Jackson. Tôi là Johnny Jones ở Công ty Walter Mitty. Ông đã nghe nói tới những giải pháp quản lý tài chính mới rất hay chưa?"

"Những giải pháp gì vậy?"

"Ồ, đó chính là lý do để tôi gọi điện cho ông. Ông có thể bớt chút thời gian cho tôi không?"

Sản phẩm bạn chào bán? Giải pháp Quản lý tài chính? Ở đây Kiểm soát chính là vấn đề then chốt. Qua cuộc trò chuyện, ông Jackson biết được rằng đã có những giải pháp quản lý tài chính mới trước đây ông chưa nghe nói đến. Sau ít phút

nghe Johnny Jones giới thiệu, ông đã nắm được thông tin về những giải pháp này.

Và ngay lập tức bạn trình bày với ông những nội dung đó. Jackson chú ý tới sản phẩm của bạn. Bây giờ, điều ông cần là một lý do hợp lý để ủng hộ sản phẩm đó. Đó là công việc Johnny Jones phải làm. Đó là lý do của cuộc hẹn.

Đơn giản và hiệu quả. Johnny Jones đã thực hiện xong cuộc hẹn gặp.

GIAI ĐOẠN PHÂN TÍCH NHU CẦU. Điều đầu tiên bạn cần làm trong giai đoạn phân tích nhu cầu là nhắc lại những gì bạn đã nói trong lần tiếp xúc để lấy lại

sự chú ý của khách hàng:

"Ông Jackson, ông còn nhớ chứ ạ, lần trước khi nói chuyện tôi đã nhắc đến những giải pháp quản lý tài chính mới và hay?"

Tiếp theo, bạn cần nói để khách hàng tiềm năng hiểu bạn muốn thực hiện cam kết:

"Vâng, điều tôi muốn trao đổi bây giờ chính là về những giải pháp đó. Đồng thời, tôi muốn giới thiệu một số cách hiệu quả do Công ty Walter Mitty phát triển nhằm giúp ông quản lý tài chính của doanh nghiệp mình".

Việc thứ ba bạn làm là tạo dựng lòng tin trong tâm trí khách hàng tiềm năng bằng cách nhấn mạnh hai điều. Thứ nhất, sự thành thạo của công ty trong lĩnh vực đó. "Chúng tôi là những chuyên gia trong lĩnh vực quản lý tài chính". Thứ hai, đó là sự sẵn sàng đem đến những cơ hội để phục vụ lợi ích khách hàng:

"Ông Jackson, lý do chúng tôi thành lập công ty là vì chúng tôi nhận thấy có rất nhiều khách hàng như ông thường xuyên gặp rắc rối trong việc sử dụng vốn hiệu quả. Khó khăn khi phải trả lãi suất cao hơn dự kiến. Khó khăn khi làm việc với các chuyên gia tài chính thiếu

kinh nghiệm. Khó khăn khi vay tiền tại một ngân hàng có lãi suất cao”.

“Ông có gặp phải những rắc rối đó không? Chắc hẳn là có. Và đó là lý do công ty Walter Mitty đưa ra Hệ thống Quản lý Tài chính để giúp ông có giải pháp tài chính hợp lý với chi phí thấp nhất. Tôi biết điều đó có vẻ phi thực tế. Nhưng để tôi giải thích…”.

Lúc này, Johnny Jones cần thể hiện anh hiểu và thông thạo việc giải quyết những rắc rối Jackson đang gặp phải. Anh có thể giúp ông giải quyết những rắc rối đó với Hệ thống Quản lý Tài chính của công ty Walter Mitty.

Việc thứ tư Jones cần làm là mô tả Hệ thống Quản lý Tài chính của công ty Walter Mitty và tác dụng của nó. Không phải trình bày những gì hệ thống đó thực hiện mà cần trình bày tác động của hệ thống đối với khách hàng:

"Thưa ông Jackson, Hệ thống Quản lý Tài chính của công ty Walter Mitty được xây dựng để thực hiện 3 chức năng:

"Thứ nhất, hệ thống này cho phép ông biết được những vấn đề trong quản lý tài chính. Để làm được điều đó, hệ thống có sẵn một Bảng hỏi về quản lý

tài chính. Khi hỏi ông những vấn đề cụ thể, chúng tôi có thể tìm ra giải pháp giúp ông giải quyết vấn đề. Hôm nay, tôi sẽ cùng ông xem xét bảng câu hỏi này.

"Sau khi ông hoàn thành Bảng hỏi, chúng tôi sẽ chuyển lại cho bộ phận Hệ thống Tài chính. Đây là một nhóm chuyên gia tài chính, họ sẽ xem lại bảng hỏi để đảm bảo câu hỏi được trả lời chính xác.

"Nếu các câu hỏi được trả lời chính xác, họ nhập thông tin vào Hệ thống Quản lý Tài chính, hệ thống này được thiết kế để phân tích thông tin và so

sánh với những dữ liệu chúng tôi tập hợp được trong nhiều năm. Hệ thống sẽ đưa ra các giải pháp cho riêng ông. Tôi đảm bảo đó là giải pháp phù hợp nhất, với chi phí thấp nhất. Đó là cách làm giúp ông quản lý tài chính vì lợi ích của chính mình chứ không phải của ai khác.

"Những giải pháp đó sẽ được tổng hợp dưới dạng Báo cáo Tài chính và tôi sẽ gửi lại ông.

"Nếu ông quan tâm tới bất kỳ giải pháp nào của chúng tôi, chúng tôi sẽ sẵn lòng giúp ông thực hiện giải pháp đó. Nếu không, ít nhất chúng tôi cũng có cơ

hội được biết những yêu cầu của ông để có thể đáp ứng vào một dịp khác.

"Dù thế nào thì bản Báo cáo Tài chính này cũng là của ông, ông không phải trả bất kỳ khoản chi phí nào. Ông biết rằng chúng tôi làm việc rất nghiêm túc và luôn mong muốn được làm việc với ông.

Vì thế, hãy cùng chúng tôi xem lại Bảng hỏi. Sau đó, tôi sẽ gửi ông bản tóm tắt những sự kiện diễn ra trong lĩnh vực tài chính và những thông tin cần thiết để ông chuẩn bị Báo cáo Tài chính. Có được không thưa ông?"

Việc thứ năm Johnny Jones cần làm trong buổi trình bày về phân tích nhu cầu là hoàn thành bản câu hỏi Quản lý Tài chính.

Việc thứ sáu Johnny Jones thực hiện là cung cấp cho khách hàng triển vọng những thông tin anh đã hứa. (Anh đã hứa ở đầu cuộc gặp gỡ, trong quá trình đặt câu hỏi để Phân tích Nhu cầu, hoặc vào cuối cuộc gặp).

Việc thứ bảy Johnny Jones cần làm trong cuộc gặp để Phân tích Nhu cầu là hẹn với khách hàng sẽ quay trở lại lần sau với Báo cáo Tài chính, cho họ biết họ được cung cấp những giải pháp giá trị

mà không tốn phí. Johnny Jones giúp khách hàng hiểu những giải pháp đó, dù họ có sử dụng hay không.

Sau khi hoàn thành việc phân tích nhu cầu, Johnny Jones hẹn với khách hàng lần gặp gỡ tiếp theo để thực hiện giai đoạn thứ ba - trình bày về giải pháp.

GIAI ĐOẠN TRÌNH BÀY GIẢI PHÁP. Trình bày về giải pháp là giai đoạn đơn giản nhất trong Quy trình bán hàng. Bởi vì nếu Johnny Jones làm tốt giai đoạn này, anh sẽ bán được hàng.

Hầu hết nhân viên bán hàng đều nghĩ bán hàng là "khép lại" quá trình này. Thực ra

không phải. Bán hàng là bước "mở đầu". Đó là kết quả của giai đoạn phân tích nhu cầu. Khi đặt câu hỏi cho bạn, khách hàng hiểu sâu hơn về những vấn đề gặp phải cũng như các cơ hội họ sẽ có được.

Giờ đây bạn giới thiệu sản phẩm với họ.

"Những sản phẩm mới" tạo điều kiện cho họ được "đối xử đặc biệt" trong "đấu trường tài chính" đảm bảo "quản lý" đối với khoản tiền họ "đáng được hưởng" với chi phí "ưu đãi".

Nói cách khác, khi biết bạn (hay Johnny Jones), khách hàng tiềm năng sẽ: (1) là người hiểu và quản lý được tài chính; (2)

được đối xử như người quan trọng; (3) dùng tiền như nhà tài chính chuyên nghiệp; và (4) kiểm soát được vận mệnh của mình.

Và họ sẽ mua được giải pháp đó với mức giá không quá cao. Họ còn mong đợi gì hơn?

Chắc bạn vẫn còn nhớ rằng trong giai đoạn trình bày giải pháp, bạn cần đưa ra những lý do xác đáng để thuyết phục khách hàng.

Trong giai đoạn này, Johnny nhắc lại tất cả những gì anh đã nói trong giai đoạn phân tích nhu cầu để khách hàng nhớ lại

nội dung họ quan tâm.

Sau đó, Johnny điềm tĩnh và kiên trì nhắc lại từng chi tiết, từng số liệu trong Báo cáo tài chính của khách hàng.

Anh đặt ra các câu hỏi để chắc chắn rằng khách hàng cảm nhận được rằng đó là Báo cáo tài chính của họ, chứ không phải của công ty nào khác.

Và khi Johnny Jones thuyết trình xong, khi anh xem lại tất cả những nội dung của Báo cáo tài chính chuẩn bị riêng cho khách hàng, anh hỏi họ: “Trong những giải pháp chúng tôi gợi ý, ông nghĩ giải pháp nào sẽ phù hợp với ông nhất lúc

này?" Anh đợi họ trả lời. Căn cứ vào việc ai là người lên tiếng trước, bạn biết được kết quả của buổi thuyết trình. Nếu khách hàng không trả lời và Johnny Jones phải lên tiếng trước, việc bán hàng đã thất bại.

Đó là những gì diễn ra trong quá trình bán hàng.

Dĩ nhiên, còn có những việc khác nữa như:

Điều gì xảy ra khi khách hàng nói vậy?

Điều gì xảy ra khi khách hàng tiềm năng hỏi tôi điều đó?

Nhưng hãy tin tôi, cho dù bạn đang bán mặt hàng gì: chăn ga gối, máy tính, bể bơi, hoa, phân bón, rượu vang, thì việc áp dụng Hệ thống bán hàng power point mang lại hiệu quả.

Tôi khẳng định điều đó vì thực tế là như vậy.

Nhưng để quy trình bán hàng đó mang lại hiệu quả, bạn phải thực hiện công việc nhiều lần. Mỗi lần lại sử dụng những từ giống nhau, theo cách như nhau. Và để làm được như vậy, bạn không chỉ cần đến một người bán hàng mà bạn cần cả hệ thống bán hàng.

Đó là một Hệ thống mềm, một công nghệ dự báo hoàn chỉnh để đưa ra những kết quả trước đây không dự báo được.

Bạn biết được khả năng dự báo của Hệ thống mềm qua việc sử dụng Hệ thống thông tin.

Hệ thống thông tin

Để tương tác với Hệ thống mềm, Hệ thống thông tin cần phải cung cấp cho bạn những thông tin sau:

Thông tin	**Điểm chuẩn**
Số cuộc điện thoại	

được thực hiện?	1
Số khách hàng tiềm năng được tiếp cận?	2
Số cuộc hẹn gặp được lên kế hoạch?	3
Số cuộc hẹn gặp được xác nhận?	4
Số cuộc hẹn gặp được tổ chức?	5
Số buổi thuyết trình phân tích nhu cầu được lên kế hoạch?	6
Số nhu cầu được phân tích xác nhận?	7

Số phân tích nhu cầu được hoàn thành?	8
Số buổi thuyết trình về giải pháp được lên kế hoạch?	9
Số buổi thuyết trình về giải pháp được xác nhận?	10
Số buổi thuyết trình về giải pháp được hoàn thành?	11
Số giải pháp được bán?	12
Giá trị trung bình	

tính bằng tiền là bao 13
nhiêu?

Thông tin cần được ghi vào một biểu mẫu bằng tay hoặc trên máy tính.

Hệ thống thông tin sẽ theo dõi các giai đoạn trong hoạt động của hệ thống bán hàng.

Hệ thống thông tin sẽ giúp bạn có được những số liệu đáng ngạc nhiên.

Hệ thống thông tin cho bạn biết tốc độ chuyển đổi giữa bất kỳ hai giai đoạn nào trong quy trình bán hàng.

Hệ thống thông tin có thể cho bạn biết tại giai đoạn nào người bán hàng cần sự trợ giúp. Những nhân viên nào đang ở "trong hệ thống", những nhân viên nào nằm ngoài hệ thống.

Nếu bạn đã tính toán chi phí của một cuộc gọi, bạn sẽ tính được chi phí của từng giai đoạn trong quá trình và cả chi phí của quá trình bán hàng.

Tóm lại, Hệ thống thông tin cho bạn biết những gì cần biết.

Những điều cần thiết để phát triển, kiếm soát và thay đổi Hệ thống bán hàng của mình.

Những thông tin tài chính, sản xuất và phát triển sản phẩm.

Nếu Chiến lược Hệ thống là chất keo gắn kết Mô hình nhượng quyền kinh doanh, thì thông tin là chất keo gắn kết Chiến lược hệ thống.

Hệ thống thông tin cho biết khi nào bạn cần thay đổi và tại sao phải làm thế.

Nếu không có thông tin, bạn trở nên mù quáng như con rối bị người khác giật dây. Khi đó việc kinh doanh sẽ chẳng mang lại điều gì. Thế nhưng dường như các doanh nghiệp nhỏ đều đi theo hướng

như vậy.

Hệ thống cứng, Hệ thống mềm, và Hệ thống thông tin.

Sự việc, hành động, ý tưởng và thông tin.

Đó là những điều tạo nên cuộc sống và cả doanh nghiệp của bạn.

Thật khó tách rời những yếu tố đó, bởi chúng liên kết với nhau rất chặt chẽ.

Đến đây, chắc bạn đã hiểu điều tôi muốn đề cập khi nhắc đến hệ thống kinh doanh của bạn.

Và bạn cũng hiểu tại sao cần suy nghĩ về doanh nghiệp của mình như một hệ thống tích hợp hoàn toàn.

Bạn sẽ hiểu rằng thật điên rồ nếu nhìn nhận bất kỳ bộ phận nào trong doanh nghiệp ở trạng thái tách rời khỏi tổng thể, bởi mọi yếu tố trong doanh nghiệp đều tác động qua lại với nhau.

Bạn sẽ hiểu rằng Mục đích chính, Mục tiêu chiến lược, Chiến lược tổ chức, Chiến lược quản lý, Chiến lược nhân sự, Chiến lược marketing và Chiến lược hệ thống là những khái niệm hoàn toàn phụ thuộc lẫn nhau.

Bạn sẽ hiểu rằng thành công của Chương trình phát triển doanh nghiệp hoàn toàn phụ thuộc vào nhận thức của bạn về hệ thống tổng thể.

Nếu bạn hiểu được tất cả những điều đó, cuốn sách này mới có giá trị.

Chúng ta có nhiều việc phải làm, chúng ta không còn thời gian để trông đợi vào những hành động chẳng đi đến đâu.

Sarah đã hiểu điều đó. Việc còn lại là ghép nối các nội dung với nhau để giúp cô tổng hợp những gì trao đổi, để giúp cô thấy được cách áp dụng những kiến thức đó vào việc kinh doanh tại cửa hàng

All About Pies.

“Tôi hiểu ý của anh khi nhắc tới Hệ thống cứng”, cô nói. “Biển hiệu cửa hàng, sàn nhà, tường nhà, những hộp trưng bày, những chiếc bàn, đồng phục nhân viên... Nói cách khác, đó là tất cả những gì có thể thấy được trong doanh nghiệp và cách bố trí chúng với nhau. Trên thực tế, khi làm tốt việc này, toàn bộ doanh nghiệp sẽ giống như một hệ thống được thiết kế đẹp mắt, hài hoà.

“Tôi cũng hiểu ý của anh khi nhắc tới Hệ thống thông tin”, Đó là khả năng chắt lọc từ hoạt động hàng ngày của các cửa hàng (cô đã nghĩ đến bốn cửa hàng chứ không

phải một) các thông tin như bán được bao nhiêu chiếc bánh, khách hàng ăn bao nhiêu chiếc bánh tại cửa hàng, bao nhiêu khách hàng mua bánh để ăn tại cửa hàng, bao nhiêu khách hàng mua mang về... Và tôi cũng đã có trong đầu những thông tin tôi cần biết, những điều tôi bắt đầu nghĩ tới.

"Nhưng tôi không hiểu lắm về Hệ thống mềm. Anh giải thích thêm một chút được không? Tôi không hình dung được nhân viên sẽ sử dụng hệ thống bán hàng power point như thế nào?"

"Chắc là cô đã làm rồi nhưng không nhận ra thôi", tôi nói.

"Hãy nhớ những điều tôi đã trao đổi với cô trước đây khi chúng ta nói đến Đổi mới. Nói với khách hàng: "Xin chào, anh/chị đã từng đến đây chưa?" thay vì: "Xin chào, tôi giúp được gì anh/chị không?"

"Vâng, ở doanh nghiệp cô việc này được thực hiện ra sao?

"Hãy nhớ khi chúng ta nói chuyện về quá trình tuyển dụng mà nhà quản lý khách sạn sử dụng.

"Những nội dung anh ta kể trong câu chuyện về trò chơi của những người chủ

là gì? Ở doanh nghiệp của cô thì sao?

“Và cô có nhớ khi chúng ta nói chuyện về những bản kê trong khách sạn, sau đó tiếp tục mô tả Hệ thống quản lý. Tại doanh nghiệp của cô thì việc đó được thực hiện thế nào?”

Tôi tiếp tục: “Trong thực tế, tất cả những giao tiếp bằng văn bản hay bằng lời với những người đến liên hệ với doanh nghiệp của cô là Hệ thống mềm. Rất ít người trong số chúng ta hiểu được sức mạnh của ngôn từ đó khi chúng được ghép nối với nhau. Rất ít người hiểu được nội dung tuyển dụng, tên cửa hiệu, khóa huấn luyện, những ngôn từ trong

cuốn giới thiệu, trong quảng cáo,... cần phải liên kết với nhau, để tạo nên một thông điệp có hiệu quả.

“Cô đang nói đến All About Pies và tuyệt đối không có cửa hàng nào khác giống như thế.

“Không có người nào khác trình bày những nội dung giống như cô đang trình bày.

“Sẽ không có ai khác sử dụng cùng những lời nói theo đúng cách của cô.

“Và những lời nói đó thể hiện ý tưởng đằng sau cửa hàng All About Pies.

“Ý tưởng này chỉ của riêng cô.

“Ý tưởng chính là mạch máu của doanh nghiệp. Đó cũng là phần cốt lõi trong doanh nghiệp.

“Và giờ cô biết được niềm đam mê đó có giá trị như thế nào. Nó cần phải được nuôi dưỡng. Nó cần phải được chia sẻ với người khác.

“Đó chính là Hệ thống mềm. Cô đã hiểu rõ hơn chưa? Cô có thấy những khái niệm này kết nối với nhau như thế nào trong một tổng thể luôn thay đổi không”

“Cô có thể thấy tại sao tôi lại nói rằng hiện giờ các Nhà chuyên môn vẫn chưa thực hiện đầy đủ vai trò của mình để doanh nghiệp phát triển hết tiềm năng”.

“Điều đó thú vị đấy chứ?”, Sarah cười toét miệng.

19. THƯ GỬI SARAH

Tự do không tự nhiên mà có, bạn phải giành lấy nó. Bạn cũng không thể có tự do trong một sớm một chiều, bạn cần nỗ lực từng ngày.

- ROLLO MAY, Man's Search for Himself

Sarah thân mến,

Người ta nói rằng trên đời chẳng có gì ngẫu nhiên, hôm nay, tôi viết bức thư này cho cô vì vừa đọc xong lần thứ ba cuốn

sách Man's Search for Himself (Con người - Cuộc tìm kiếm chính mình) của Rollo May. Những điều Rollo May trình bày hùng hồn trong cuốn sách này từ năm 1953, vẫn còn rất nóng hổi, là bài học cần thiết với tất cả những ai bước vào thương trường. Những chủ đề đó là: giá trị cốt lõi, ý nghĩa, mục đích và ủy thác.

Nếu từ năm 1953, khi cuốn sách của May xuất bản lần đầu, chúng ta đã có sự khao khát như vậy đối với giá trị và đến giờ chúng ta cũng muốn tìm kiếm giá trị, thì điều gì sẽ xảy ra trong thời gian chuyển tiếp đó? Một cuộc chiến tranh lạnh? Chuyến du hành tới mặt trăng? Triều Tiên? Chiến tranh Việt Nam?

Campuchia? Cuộc cách mạng bình quyền? Cuộc cách mạng tâm lý? Bản tuyên ngôn Thời đại mới và thiên niên kỷ mới? Rất nhiều điều tôi có thể kể đến. Và lúc này, sau 40 năm và chừng đó những sự kiện, chúng ta vẫn còn tìm kiếm và nhắc tới những chủ đề này như thể nói về một điều mới mẻ.

Sarah, vào cuối thế kỷ XX này, còn những bài học nào chúng ta chưa học được? Có lẽ chúng ta đã quan tâm chưa đúng mức. Đối với tôi, ý nghĩa là kết quả của sự quan tâm chứ không phải ngược lại. Những gì bạn quan tâm thì bạn cũng sẽ coi trọng. Vì thế, khi quan sát mọi việc xung quanh, tôi thấy rằng chúng ta

đang có xu hướng thiếu sự quan tâm đúng mức để có thể nhận ra ý nghĩa đích thực của những điều chúng ta làm.

Nói vậy không có nghĩa là chúng ta không hề quan tâm tới bất cứ thứ gì. Thực ra chúng ta có nhiều mối quan tâm. Chúng ta quan tâm tới việc kiếm tiền. Chúng ta quan tâm tới việc giữ an toàn. Chúng ta quan tâm tới việc được bảo vệ.

Nhưng tôi nghĩ rằng sự quan tâm của chúng ta chưa đủ. Sarah ạ, chúng ta đã không thật nghiêm túc trong thời gian qua. Thậm chí chúng ta còn đề cập đến giá trị như thể đó là một hàng hóa như chiếc áo hay đôi giày, có thể mua được

bằng cách viết một tấm séc. Chúng ta đã tổ chức nhiều cuộc hội thảo về Lãnh đạo, về Trao quyền, về Quản lý, về Quan hệ và Chất lượng. Như thể chỉ cần tham gia một khóa đào tạo nhỏ là chúng ta sẽ được trang bị đủ những kiến thức cần thiết. Tôi nghĩ là không, Sarah ạ.

Tôi cho rằng chúng ta cần nhiều hơn những gì được trang bị trong các khóa đào tạo. Tôi nghĩ là chúng ta cần một cú sốc, một cú sốc tự mình tạo ra, một cú sốc thật mạnh mẽ, khiến chúng ta bật ra khỏi hành tinh nơi chúng ta trú ngụ, bật khỏi không gian nhỏ bé của riêng chúng ta.

Và khi làm như vậy, cô sẽ gặp nhiều khó khăn và tất nhiên là cả những cơ hội nữa. Làm thế nào để chúng ta không chỉ sẵn sàng mà còn hào hứng trước những thay đổi mà không cần bất kỳ sự đảm bảo chắc chắn rằng sẽ có được thành công.

Sarah thân mến, tôi tin rằng đó là nơi chúng ta tạm biệt nhau cách đây không lâu, tại điểm giao nhau của những con đường, nơi tôi đứng và dõi theo cô bước tới từ con đường mới khám phá, nơi tôi tự hỏi mình rằng không biết cô đang đi đâu và cô muốn tìm kiếm gì ở đó, và cũng lúc đó, tôi nhận ra rằng mình chẳng biết gì về điều đó cả. Rằng con đường cô lựa chọn đưa cô về phía trước, con

đường đó cũng đưa cô quay trở lại quá khứ, lúc cô là một đứa trẻ, để tìm lại "niềm đam mê" mà cô nghĩ mình đã đánh mất.

Nhưng bằng kinh nghiệm, tôi biết rằng cô sẽ không hẳn tìm lại được "niềm đam mê" trong quá khứ mà cô sẽ tìm thấy nó trên con đường dẫn tới tương lai, con đường cô đã lựa chọn. Niềm đam mê đó luôn ở phía trước. Cô cần tìm được niềm đam mê của chính mình, để lại tiếp tục. Có lẽ điều đó hơi mang tính lý thuyết suông, nhưng tôi vẫn tin tưởng như vậy, mặc dù không thể chứng minh được điều đó là đúng.

Tôi biết, bởi vì tôi đã nhiều lần chứng kiến những điều tương tự. Tôi biết rằng những gì tôi mong muốn đang chờ ở phía trước, tại một con đường nào đó trong số hàng ngàn con đường, và tôi có thể tự do lựa chọn một con đường, không ngần ngại khi bước chân lên đó, theo đuổi cái tôi của chính mình.

Và Sarah ạ, ở đó, niềm đam mê của mỗi người ẩn chứa những điều có ý nghĩa. Trong niềm đam mê đó có những cảm xúc mạnh mẽ. Khi cha mẹ và thầy cô giáo của cô nghĩ rằng niềm đam mê đó không đem lại điều gì có ý nghĩa và họ tìm cách kéo cô ra khỏi niềm đam mê đó thì dì của cô lại khác. Bà biết con đường

cô muốn đi. Ở đó có những điều cô say mê. Hướng đi đó chính là hướng đi cô và dì của cô đã theo đuổi, nó ở chính trong căn bếp này, chính trong chiếc giường nhỏ của cô, vào buổi sáng mùa hè khi cô hít thở không khí mùa hè, ở giữa bốn cây sồi.

Con đường cô theo đuổi vẫn ở đó, Sarah ạ. Đơn giản là cô chỉ bị lạc lối. Cô không tin tưởng vào hướng đi đó. Cũng như bất kỳ một cô gái nào, để tin chắc rằng cha mẹ sẽ không rời bỏ mình, thầy cô giáo sẽ yêu quý mình, cô phải nhìn nhận mình một cách khách quan.

Bởi vì cô đang đi trên con đường ấy, con

đường của một Doanh nhân, những trở ngại trên đường đi sẽ khiến cô ngạc nhiên, hoặc làm cô sợ hãi. Sẽ chẳng có điều gì chắc chắn cả, nhưng đó là lý do tại sao con đường này lại thú vị vậy. Đó là con đường đem lại những điều mới lạ. Đó là con đường của sự cam kết. Vì con đường đó có nhiều ý nghĩa như vậy, nên có thể coi đó là con đường của sự sống, hay như Rollo May đã gọi, đó là "con đường của tự do". Ông nói: "Vì tự do không phải chỉ là vấn đề nói "Có" hoặc "Không" khi đứng trước một quyết định cụ thể: đó là khả năng nhào nặn và hình thành chính bản thân chúng ta. Nói như Nietzsche, tự do là khả năng "trở thành chính mình"

Chúng ta đã trao đổi rất nhiều về doanh nghiệp của cô và mối quan hệ của cô với doanh nghiệp đó, chúng ta đã nói chuyện về hoạch định, hệ thống, sự kiểm soát và quản lý, về việc phát triển con người, phát triển tổ chức và phát triển hoạt động marketing, nhưng sẽ thật tắc trách nếu tôi dừng lại ở đó mà không nhắc cô rằng tất cả những việc trên sẽ chẳng mang đến sự khác biệt nếu cô không ghi nhớ một điều: kéo tấm rèm lên.

Tấm rèm đó chính là Khoảng an toàn của cô. Khoảng an toàn chính là chiếc mặt nạ hóa trang cô đeo khi còn là một cô bé, bởi vì nó đem lại cảm giác được bảo vệ.

Khoảng an toàn là tấm rèm chắn giữa cô và thế giới bên ngoài. Khoảng an toàn là căn nhà ấm áp nơi cô sống, nơi cô biết rõ mọi chỗ ẩn náu. Khoảng an toàn đã níu giữ cô, Sarah ạ, và sẽ tiếp tục giữ cô trong đó bởi vì đối với cô đó là một nơi rất có ý nghĩa. Bởi vì cô muốn có được sự thoải mái. Bởi vì cô sẵn sàng trả một cái giá nào đấy để đổi lấy sự thoải mái.

Vì thế, nếu hướng đi mới và cuộc sống mới đó ý nghĩa với cô, nếu cô thực sự quan tâm, hãy cố gắng theo đuổi nó. Bởi vì sự an nhàn sẽ làm chúng ta chùn bước. Sự an nhàn khiến chúng ta trở nên hèn nhát.

Và giờ thì tạm biệt cô. Hãy thường xuyên cho tôi biết về những việc cô làm, về sự phát triển của doanh nghiệp cô. Hãy nhớ rằng dù cô ở bất kỳ đâu thì tâm trí tôi cũng sẽ theo cô.

PHẦN KẾT: MANG GIẤC MƠ TRỞ LẠI

Giờ đây bạn đã nhận thức được người hiểu biết sống bằng hành động, chứ không phải chỉ nghĩ đến hành động, nghĩ đến những gì mong đợi. Một người hiểu biết sẽ lựa chọn một con đường và theo đuổi nó đến cùng.

- CARLOS CASTANEDA, A Separate Reality

Cuốn sách này không đơn giản là một chỉ dẫn đến thành công, nó còn là một lời kêu gọi.

Nhưng đó không phải lời kêu gọi chiến tranh. Đó là một lời kêu gọi học tập.

Làm thế nào để cảm nhận, suy nghĩ và hành động khác đi, hiệu quả hơn, nhân văn hơn? Thế giới hiện nay có nhiều biến động. Trong 20 năm qua, nhân loại đã trải qua nhiều thay đổi hơn cả những gì diễn ra trong 2000 năm trước đó.

Những ranh giới địa lý, chính trị, xã hội, cảm xúc đã không còn tồn tại. Những quy tắc liên tục thay đổi. Nhưng con người

không thể sống mà không có những ranh giới, không có những cấu trúc, không có những quy tắc. Vì thế những ranh giới, cấu trúc, quy tắc mới phải hình thành và phát triển để lấp đầy những khoảng trống của những ranh giới, cấu trúc, quy tắc đã không còn khả năng phục vụ trong "Thế hệ mới".

Thật đáng tiếc, trong một thế giới thay đổi nhanh chóng, người ta không có nhiều thời gian để nắm bắt các quy tắc. Chừng nào những quy tắc còn chưa phục vụ chúng ta, chừng đó chúng cũng bị nuốt chửng trong cơn lốc mạnh mẽ của các thay đổi, bị thay thế bằng những quy tắc mới được hình thành nhanh chóng.

Hệ quả của tất cả những thay đổi này là sự hỗn loạn và thiếu trật tự, mọi việc trở nên khó kiểm soát hơn trước. Đó là một thế giới trong tình trạng hỗn loạn.

Nhưng những rắc rối không nảy sinh "đâu đó bên ngoài" chúng ta. Nếu những điều phiền toái đến từ bên ngoài, chúng ta sẽ gặp khó khăn. Bởi vì ai trong số những người xung quanh chúng ta đủ khả năng kiểm soát hoặc thậm chí có ảnh hưởng tới những gì xảy ra "đâu đó bên ngoài"? Chỉ làm một cái gì đó cho doanh nghiệp của mình đã khó khăn đến vậy, thì làm sao chúng ta có thể làm một cái gì đó để cải thiện xã hội xung quanh?

Chúng ta không thể làm được. Đơn giản là vậy. Và nếu có lời kêu gọi nào nói rằng chúng ta có thể làm điều đó, thì cũng chỉ là một biện pháp tạm thời, một lời kêu gọi có thể làm tan vỡ ảo tưởng và cuối cùng dẫn đến thảm hoạ. Bởi vì những biện pháp tạm thời không phải là giải pháp. Những nỗ lực yếu ớt của chúng ta nhằm thay đổi những thứ xung quanh sẽ chẳng thể thay đổi được tình trạng chung. Nếu những nỗ lực đó có hiệu quả đi chăng nữa thì cũng chỉ có thể làm thay đổi bối cảnh quanh chúng ta tại một thời điểm nào đó.

Không, chúng ta không thể thay đổi

những thứ "đâu đó bên ngoài". Và may mắn là, chúng ta cũng không cần phải làm như vậy; chúng ta có thể bắt đầu từ những gì gần gũi. Chúng ta có thể bắt đầu "từ bên trong". Trên thực tế, để thành công, chúng ta buộc phải làm được như vậy. Bởi vì sự lộn xộn không phải ở "đâu đó bên ngoài" mà ở ngay gần chúng ta.

Những rắc rối không phải ở xung quanh, mà ở chính trong chúng ta.

Không phải thế giới bên ngoài đang trong tình trạng hỗn loạn, mà là chính chúng ta.

Những rối ren bên ngoài chỉ là sự phản chiếu của tình trạng lộn xộn bên trong

chúng ta.

Nếu xung quanh chúng ta đầy bạo lực, sự ích kỷ, vô lương tâm và thiếu nhân tính, đó là vì chúng ta đã hành động theo cách đó.

Vì thế để thế giới thay đổi thì trước hết chúng ta phải thay đổi cuộc sống của chính mình.

Tiếc thay, chúng ta không được ai hướng cho suy nghĩ theo cách đó. Chúng ta là một xã hội "đâu đó bên ngoài", quen với suy nghĩ rằng thế giới đang chống lại chúng ta. Chúng ta muốn thay đổi thế giới để chúng ta có thể giữ nguyên trạng

thái cũ. Và đối với một xã hội "bên ngoài", bước vào "bên trong" là một trở ngại.

Nhưng giờ đã đến lúc cần biết nên làm thế nào. Giờ đã đến lúc cần thay đổi.

Bởi vì nếu chúng ta không làm như vậy, sự hỗn loạn vẫn sẽ không biến mất. Và chúng ta không thể chấp nhận được thực trạng đó thêm nữa, đơn giản bởi vì chúng ta không còn thời gian.

Thu hẹp khoảng cách

Đó là những nội dung được đề cập trong cuốn sách này: Thu hẹp khoảng cách -

giữa “bên ngoài” và “bên trong”, giữa thế giới “ngoài kia” và thế giới “trong này”.

Và doanh nghiệp của bạn có thể trở thành chiếc cầu nối ấy. Cầu nối giữa bạn và xã hội bên ngoài. Cầu nối có thể khiến xã hội “bên ngoài” và thế giới “bên trong” xích lại gần nhau. Nhờ đó cả hai đều trở nên hoàn thiện hơn.

Bởi vì cũng như khách sạn Venetia, doanh nghiệp của bạn có thể trở thành trường dạy võ tự vệ (Dojo) hay phòng luyện tập của bạn. Joe Hyams đã viết về dojo trong cuốn sách Zen in the Martial Art (Thiền trong võ thuật):

Trường dạy võ tự vệ (Dojo) là một tiểu hành tinh, nơi chúng ta đối diện với chính mình: với nỗi sợ hãi, lo lắng, những phản ứng và những thói quen. Đó là một đấu trường cho những xung đột, là nơi đối mặt với đối phương, đó không phải là địch thủ mà đúng hơn là đối tác giúp chúng ta hiểu bản thân đầy đủ hơn. Đó là nơi chúng ta có thể học được rất nhiều trong một thời gian ngắn, biết được chúng ta là ai và chúng ta hành động thế nào trong xã hội. Những xung đột diễn ra bên trong trường dạy võ giúp chúng ta xử lý được những xung đột bên ngoài. Hàng ngày, khi học võ thuật chúng ta phải tuân thủ kỷ luật. Những hoạt động trong

trường dạy võ đòi hỏi chúng ta thường xuyên thử làm những cái mới, vì thế đó cũng là nguồn để học hỏi - theo thuật ngữ của Thiền Tông là tự ngộ.

Và đó chính là những gì thường xảy ra với một doanh nghiệp nhỏ.

Doanh nghiệp nhỏ là nơi phản hồi tức thì trước bất kỳ hành động nào của chúng ta. Đó là nơi chúng ta có thể thực hiện ý tưởng theo cách của mình nhằm làm thay đổi cuộc sống. Đó là nơi chúng ta có thể thử nghiệm mọi giả định. Trong doanh nghiệp, việc nêu lên những vấn đề cũng quan trọng không kém việc giải quyết vấn đề, nếu không muốn nói còn quan

trọng hơn. Trong doanh nghiệp, sự khái quát nhường chỗ cho sự cụ thể. Doanh nghiệp cần cần đến sự quan tâm của chúng ta. Đó là nơi chúng ta phải tuân thủ quy luật và trật tự. Doanh nghiệp là những gì thực tế chứ không xa vời. Nhưng trong doanh nghiệp cũng cần có lý tưởng để hướng tới bằng hành động thực tế. Doanh nghiệp là một xã hội thu nhỏ tới mức vừa đủ để quản lý. Quy mô của doanh nghiệp đủ nhỏ để đáp ứng các yêu cầu, nhưng cũng đủ lớn để thử nghiệm những điều chúng ta muốn.

Một thế giới của riêng chúng ta.

Một thế giới của riêng chúng ta

Và cuối cùng là: "Ước mơ của doanh nghiệp nhỏ ở Mỹ", ước mơ đóng vai trò là chất xúc tác cho nhiều nỗ lực kinh doanh.

Những nỗ lực nhằm tạo nên một thế giới của riêng chúng ta.

Cuộc cách mạng kinh doanh mà ngày nay mọi người thường nhắc đến, nơi hàng triệu người trong chúng ta bước vào thương trường, thực chất của nó là gì?

Cuộc cách mạng đó chính là một quá trình dịch chuyển từ thế giới hỗn loạn "bên ngoài" vào thế giới của riêng chúng

ta.

Đó là mong muốn xây dựng được cơ cấu, thủ tục và sự kiểm soát. Ngoài ra còn rất nhiều mong muốn khác, riêng tư hơn nhưng lại gần gũi với chúng ta hơn. Đó là mong muốn về mối quan hệ với chính bản thân và với thế giới xung quanh, theo cách thức không thể có được khi làm thuê cho người khác.

Tiếc rằng, như chúng ta đã chứng kiến, "ước mơ" hiếm khi trở thành hiện thực, hầu hết các doanh nghiệp nhỏ đều thất bại. Và lý do mà ai cũng thấy đó là: Chúng ta thường tự đem lại cho mình sự rối loạn.

Chúng ta không thay đổi. Chúng ta cố gắng làm thay đổi thế giới “bên ngoài”. Chúng ta tìm cách thay đổi bằng việc xây dựng một doanh nghiệp riêng, nhưng bản thân chúng ta vẫn giữ nguyên như cũ.

Và vì thế doanh nghiệp được hình thành với mục đích tạo nên một thế giới riêng lại trở thành một công việc tồi tệ nhất trên đời.

Bài học rút ra từ những điều này thật đơn giản: chúng ta không thể thay đổi cuộc sống nếu bắt đầu từ “bên ngoài”. Làm như vậy, mọi việc sẽ càng thêm hỗn loạn.

Chúng ta chỉ có thể thay đổi cuộc sống của mình và tạo nên một thế giới của riêng mình, nếu ban đầu chúng ta hiểu một thế giới như vậy được dựng nên như thế nào, nó hoạt động ra sao, và các quy luật nội tại của nó. Có nghĩa là chúng ta phải tìm hiểu thế giới bên ngoài và cách để sống bên trong thế giới đó. Để làm được điều này chúng ta cần nghiên cứu trong một tổ chức có phạm vi và độ phức tạp vừa phải.

Một doanh nghiệp nhỏ chính là môi trường đáp ứng các yêu cầu đó.

Và Chương trình phát triển doanh nghiệp được sử dụng như phương tiện để tìm ra

cách thức có hiệu quả nhất.

Mô hình nhượng quyền kinh doanh có thể mang lại cho chúng ta nguyên tắc cần thiết để thành công.

Quá trình Đổi mới, Đo lường và Phối hợp giúp doanh nghiệp và đối thủ cạnh tranh nhận ra điểm mạnh, điểm yếu và hạn chế của mình. Từ đó, doanh nghiệp nhận thấy những việc thực sự có hiệu quả chứ không phải những việc tưởng như hiệu quả. Cũng như trong một cuộc thi võ thuật, chúng ta không thể dùng trí tưởng tượng. Nếu tưởng tượng, chúng ta sẽ bị đánh bại ngay lập tức.

Đổi mới, Đo lường và Phối hợp tạo nên một hệ thống cốt lõi trong doanh nghiệp, một nền tảng cho mối quan hệ giữa doanh nghiệp với bên ngoài. Đó là nguồn gốc của học hỏi, của sáng tạo, của sự mở rộng ra bên ngoài những giới hạn chúng ta tự đặt ra.

Nhờ quá trình Đổi mới, Đo lường và Phối hợp, doanh nghiệp sẽ mang một ý nghĩa lớn hơn chứ không đơn thuần là một nơi làm việc. Doanh nghiệp thỏa mãn được cả Doanh nhân, Nhà quản lý chứ không chỉ thỏa mãn Nhà chuyên môn bên trong bạn. Quá trình phát triển doanh nghiệp sẽ phát huy sở trường cho mọi người, cho Doanh nhân, Nhà quản lý và

Nhà chuyên môn trong mỗi chúng ta.

Doanh nghiệp đó sẽ tiếp thêm sinh khí cho chúng ta.

Ý tưởng cho hành động

Liệu Mô hình nhượng quyền kinh doanh có hiệu quả với bạn?

Có một câu thành ngữ cổ Trung Hoa nói rằng:

Khi mới chỉ nghe nói, bạn sẽ dần quên.

Khi được tận mắt thấy, bạn sẽ ghi nhớ.

Nhưng chỉ khi tận tay làm, bạn mới thực sự hiểu.

Tóm lại, câu trả lời của tôi là một sự khẳng định chắc chắn. Mô hình đó thực sự có hiệu quả. Hiệu quả trong mỗi lần áp dụng, bởi vì nó đòi hỏi sự tham gia trọn vẹn của những người làm việc trong đó. Không thể làm nửa vời. Không thể làm điên cuồng. Chỉ có thể thực hiện mô hình đó bằng trí thông minh, sự hợp lý, có chủ đích, có hệ thống và niềm say mê.

Chính Chương trình phát triển doanh nghiệp đã tạo nên sự thay đổi tức thời với những người tham gia vào đó.

Và đó là chìa khóa mở ra thành công.

Những người tham gia vào chương trình này cần ghi nhớ cái đích cần hướng tới. Khi đó, mục đích của họ trở nên gắn kết hơn với tình hình thực tế trong doanh nghiệp. Doanh nghiệp trở thành nơi để thử nghiệm những mục đích đó một cách thiết thực và chắc chắn. Doanh nghiệp trở thành biểu tượng cho cuộc sống họ mong muốn, phản ánh chân thực về con người và niềm tin của họ. Doanh nghiệp là minh chứng sống động về ý chí của con người.

Nhưng, tôi đề nghị bạn không nghĩ thêm về điều đó nữa.

Đã đến lúc cần hành động.

Bởi vì khi hành động, bạn mới thực sự hiểu.

Và chắc chắn là khi đã hành động, bạn đã rất may mắn trên con đường của mình. Nếu không hành động, những gì bạn nghĩ đến mãi mãi chỉ là một ý tưởng hay, một suy nghĩ sáng tạo mà thôi.

Hãy biến những ý tưởng đó thành sự đổi mới.

Đã đến lúc kéo những ước mơ của các doanh nghiệp nhỏ lại gần hơn với thực

tại vì những ước mơ đó đã đi quá xa.

LỜI BẠT: TRIỂN KHAI BƯỚC ĐẦU TIÊN

Vậy thì, bây giờ bạn cần làm gì?

Lúc này ngọn lửa hăng hái đang bùng cháy trong con người bạn. Lúc này bạn rất muốn bắt đầu. Lúc này bạn đang muốn biến doanh nghiệp của mình thành một "cỗ máy kiếm tiền".

Vâng, cũng như Sarah và hàng ngàn chủ doanh nghiệp nhỏ khác, bạn phải trải qua

bước đi đầu tiên. Bạn phải bước lùi lại và nhìn doanh nghiệp của mình qua một lăng kính mới từ E-Myth.

Bạn phải phân tích hiện tại doanh nghiệp của mình đang có những gì, hình dung xem doanh nghiệp bạn mong muốn sẽ chiếm lĩnh vị trí nào trong tương lai, và sau đó xác định khoảng cách giữa vị trí hiện tại và vị trí bạn cần đạt được để có thể biến giấc mơ thành hiện thực.

Khoảng cách đó sẽ cho bạn biết chính xác những gì cần làm để tạo dựng được doanh nghiệp bạn hằng mơ ước.

Và khi xem xét doanh nghiệp của mình

qua lăng kính E-Myth bạn sẽ thấy khoảng cách giữa vị trí hiện tại và vị trí mong muốn luôn luôn được hình thành do thiếu những hệ thống, thiếu một phương thức kinh doanh hợp lý để có thể tạo sự khác biệt giữa doanh nghiệp của bạn với các doanh nghiệp khác.

Kể từ khi "The E-Myth" xuất hiện lần đầu tiên vào năm 1986, chúng tôi, những người làm việc tại Học viện E-Myth đã tư vấn cho hàng ngàn chủ doanh nghiệp nhỏ thực hiện những bước đi đầu tiên, đó là bước đi theo chiều ngược trở lại để tìm hiểu sự cách biệt giữa họ với các doanh nghiệp khác.

Chúng tôi muốn giúp bạn có được những nhận thức tương tự, thông qua việc hoàn thành một bản phân tích về doanh nghiệp của bạn. Đó là một quy trình chúng tôi đã thực hiện nhiều lần. Phân tích này được thực hiện qua điện thoại trong chưa đầy một giờ đồng hồ, nó sẽ giúp bạn xác định chính xác cần phải làm gì để doanh nghiệp mang lại những gì bạn muốn.

Bản phân tích sẽ trang bị cho bạn kiến thức hoàn toàn mới mẻ về những cơ hội thú vị bạn sẽ nắm bắt được khi xem doanh nghiệp là đối tượng làm việc chứ không phải nơi làm việc.

Hãy ghi nhớ:

Khi mới chỉ nghe nói, bạn sẽ dần quên.

Khi được tận mắt thấy, bạn sẽ ghi nhớ.

Nhưng chỉ khi tận tay làm, bạn mới thực sự hiểu.

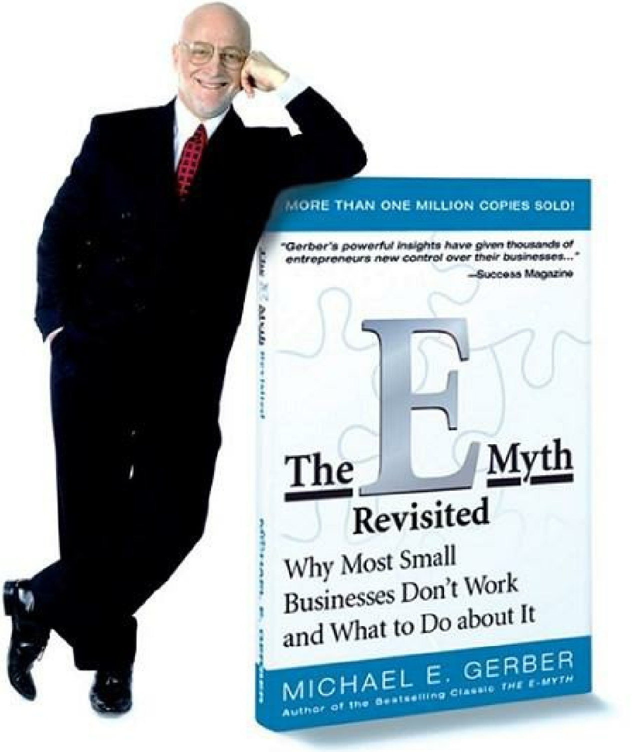
Nào, hãy bắt đầu.

MICHAEL E. GERBER

Petaluma, California

Tháng 3, 1995

HẾT


MORE THAN ONE MILLION COPIES SOLD!
"Gerber's powerful insights have given thousands of entrepreneurs new control over their businesses..."
—Success Magazine
The E Myth
Revisited
Why Most Small Businesses Don't Work and What to Do about It
MICHAEL E. GERBER
Author of the Bestselling Classic THE E-MYTH